

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Triinu Talviste

**KOOLITUSSÜSTEEMI ROLL ÕPPIVAKS
ORGANISATSIOONIKS ARENEMISEL
ETTEVÕTTE SKAMET OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas

Kaasjuhendaja: Arvi Kuura

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1 ÕPPIVA ORGANISATSIOONI KUJUNDAMINE KOOLITUSSÜSTEEMI KAUDU	6
1.1 Koolitamise roll personali juhtimises organisatsiooni arendamise eesmärgil ...	6
1.2 Õppiv organisatsioon ning selle mõju ettevõtte arengule	14
1.3 Väikeettevõtte ja selle inimresursside juhtimise eripärad	19
2 KOOLITUSSÜSTEEMI JA ÕPPIVA ORGANISATSIOONI UURING SKAMET OÜ-S	24
2.1 Koolitussüsteemi ja õppiva organisatsiooni probleematika Skamet OÜ-s	24
2.2 Koolitussüsteemi ja õppiva organisatsiooni uuringu meetodika ja tulemused	29
2.3 Koolitussüsteemi ja õppiva organisatsiooni uuringu järeldused ja ettepanekud	42
KOKKUVÕTE	52
VIIDATUD ALLIKAD	55
LISA 1 Ettevõtte Skamet OÜ struktuur	59
LISA 2 Koolituste nimekiri	60
LISA 3 Poolstruktureeritud intervjuu juhtkonnale	61
LISA 4 Küsimustik	62
LISA 5 Koolitusvajaduste hindamissüsteem	64
LISA 6 Poolstruktureeritud järelintervjuu	65
LISA 7 Soovituslik tegevuskava.....	66
SUMMARY	67

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on oluline organisatsioonidel hoida end kursis ning olla valmis kohanema toimuvate muudatustega, selleks et püsida turul. Konkurentsitihedal alal on vajalik ettevõtte innovaatus ning pidev areng. Väikeettevõtetele on omane probleemid tööjaotusega, delegeerimine ning strateegiline juhtimine. Järjest enam on hakatud mõistma, et selleks, et tööd hästi teha on oluline käia muudatustega kaasas ning personali tuleb pidevalt koolitada, et säilitada nende teadmisi või täiendada neid uute teadmiste ja oskustega. Selleks oleks soovituslik välja töötada koolitussüsteem, mis paneb paika ettevõtte strateegilist arengut silmas pidades vajalikud koolitused, reguleerib millised on töötajatele vajalikud koolitused, kui tihti ja keda koolitada.

Muutused organisatsioonis on õppiva organisatsiooni üks tunnustest. Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni on arendatud juba alates 20.sajandi teisest poolest. Konkurentsitihedas ärimaailmas jäävad püsima ning on oma tegevustes edukas eelkõige need organisatsioonid, kes pööravad tähelepanu oma arengule. Õppiva organisatsiooni eesmärk on tagada kestev edukus.

Skameti bränd on Eesti turul üks tuntumaid puuküttega saunaahjude valmistaja. Ettevõtte Skamet OÜ juhid on arenguvajadust teadvustanud ning otsivad võimalusi selle rakendamiseks. Töötajate osalemine koolitustel ja enda arendamine on ühtlasi ka ettevõtte arengu ja innovatsiooni eelduseks. Pakutud koolitused on olnud kohustuslikud, kuid ei ole töötajatele olnud ahvatlevad. Ettevõtte tegevuskulude suurendamine personalitöötaja võrra, kes aitaks välja töötada ettevõtte töötajatele vajaliku ja sobiva koolitusprogrammi, ei ole tänasel päeval majanduslikult võimalik.

Autor leiab, et süsteemne lähenemine õppiva organisatsiooni mudelile ning sobiv koolitussüsteem loovad ettevõttele toimimiseks paremad tingimused. Õppiva organisatsiooni eesmärgiks on tagada ettevõtte kestev edukus, mis on vahend konkurentsipüsimiseks.

Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid ettevõtte töötajate koolitussüsteemi arendamiseks ja õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamiseks.

Lõputöö jaoks koostatud uurimisküsimused:

- Kas töötajaid rahuldab senine ettevõtte koolituste korraldus?
- Millised on peamised koolitustega seonduvad probleemid ettevõttes Skamet OÜ?

Eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade koolitamise rollist personali juhtimises organisatsiooni arendamise eesmärgil;
- tuua välja õppiva organisatsiooni põhilised teoreetilised lähtekohad;
- anda ülevaade väikeettevõtetest ning selle ressursside juhtimisest;
- anda ülevaade uurimisobjektist ning uurimismetoodikast
- intervjuuerida juhtkonda, viia läbi küsitlus kõikide töötajate seas ning teostada tulemuste analüüs;
- teha järeldused ja esitada ettepanekud ettevõttele.

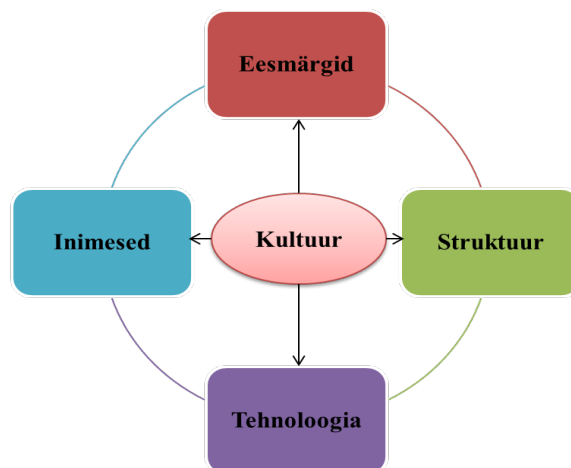
Käesolev töö on jagatud kaheks osaks, esimeses peatükis käsitletakse organisatsiooni arengut läbi koolituste, õppiva organisatsiooni teooriat ning väikeettevõtte ja selle inimressursside juhtimise eripärase. Teises osas antakse ülevaade ettevõtte Skamet OÜ probleemistikast, kirjeldatakse uuringu metoodikat ja tulemusi ning lõpetuseks tehakse järeldused ja ettepanekud.

1 ÕPPIVA ORGANISATSIOONI KUJUNDAMINE KOOLITUSSÜSTEEMI KAUDU

1.1 KOOLITAMISE ROLL PERSONALI JUHTIMISES ORGANISATSIOONI ARENDAMISE EESMÄRGIL

Tänapäeva ühiskond on oluliselt mõjutatud sellest, mis toimub organisatsioonides. Valdav osa inimesi veedavad enamuse osa oma ajast kas olles tööl või mõeldes tööülesannetele, millest võib järeldada, et organisatsioonides toimuv avaldab töötajatele väga suurt mõju. Selleks, et hoida ära probleeme, on oluline, et ettevõttes oleks efektiivne töökorraldus. Efektiivse töökorralduse juures on suur roll personali juhtimisel. Käesolevas peatükis kirjeldatakse lähemalt organisatsiooni olemusest ning koolitamise rollist personali juhtimises organisatsiooni arendamise eesmärgil.

Organisatsiooni tuntakse kui inimeste ühendust, mida seovad struktuur, tehnoloogia ning strateegia. (Ford, 1988, lk 54) Kui inimesed saavad kokku, et teha midagi ühist, siis moodustavad nad organisatsiooni. (Turner, 2007, lk 97) Organisatsiooniks võib pidada inimeste gruppi, kes töötavad ühiste eesmärkide saavutamise nimel ning selleks võib olla ükskõik milline asutus või ettevõte. (Cole, 1993, 31) Seos, et inimesed vajavad organisatsiooni ning organisatsioon vajab inimesi, on kehtinud juba aastatuhandeid, kuid nende omavaheline uurimine on saanud aktuaalsemaks viimasel ajal, mille peamiseks põhjuseks on tegutsemine ettevõtluse ja majanduse ühiskonnas. Ühiskonnas mõisteti, et majandusprobleeme on võimalik lahendada inimese ja organisatsiooni koostoimes. (Gordon, 1993, lk 24)



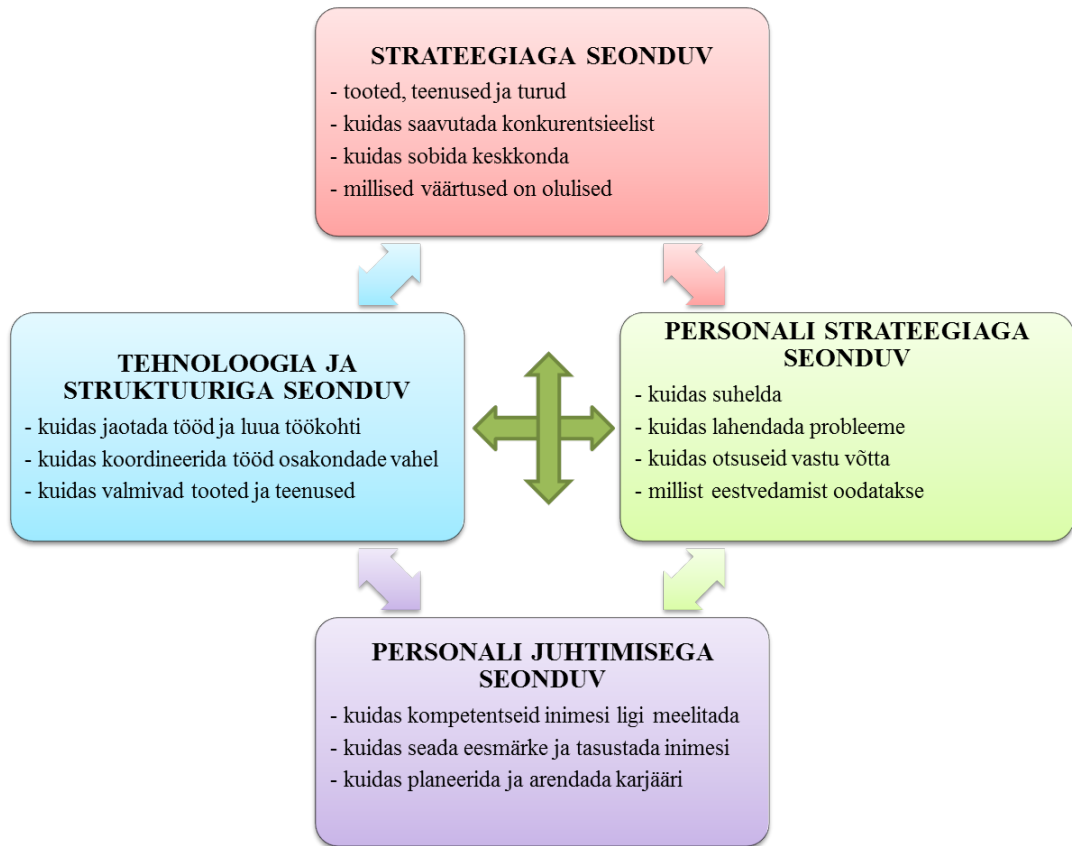
Joonis 1. Organisatsiooni mudel (Cole 1993: 31)

Ettevõtte strateegiliste suundade väljatöötamisel arvestab ettevõtte oma strateegia, tehnoloogia ja struktuuri, personali ressursside ning personali protsessidega seonduvat. (Cumming, Worley, 2008, lk 154) Selleks, et ettevõtte tuleks muudatustega toime tuleb keskenduda neile asjadele, mis on olulisemad ehk mõjutavad ettevõtte eesmäärke. (Schrageheim, 2001, lk 55) Cole (1993, lk 31) alusel jaguneb see järgmiselt:

- Strateegiga seonduv. Strateegiaga seonduvalt on vaja otsustada, milliseid tooteid ja mis hindadega pakutakse. Alati tuleb arvestada asjaoluga, et võisteldakse konkurentidega. Tegemist on väga oluliste küsimustega tänapäeva pidevalt muutuvast ning konkurentsitihedas ühiskonnas
- Tehnoloogia ja struktuuriga seonduv. Organisatsioonid peavad otsustama, kuidas jagada ning koordineerida tööd osakondade vahel. Lisaks tuleb teha otsuseid kuidas pakkuda tooteid või teenuseid.
- Personali ressurssidega seonduv. Need küsimused on seotud pädevate inimeste meelitamisega organisatsiooni, eesmärkide seadmisega, inimeste tasustamisega ning kuidas planeerida ja arendada inimeste karjääri.
- Personali protsessidega seonduv. On oluline korrektselt kommunikeerida, lahendada probleeme, teha otsuseid, suhelda ning viia ellu protsesse.

Selleks, et määrata organisatsioonile sobilikke koolitusi, on eelnevalt vaja välja selgitada muudatuste või parenduste vajadus ja ulatus. Organisatsioonis muudatuste läbiviimiseks

on Cumming ja Worey (1997) koostanud neli laiemat valdkonda, mis on välja toodud järgneval joonisel (vaata joonis 2).



Joonis 2. Organisatsiooniliste muutuste läbiviimise objektide tüpoloogia (Cummings, Worley, 2008, lk 155)

Dave Ulrich (1998, lk 124-134) leidis, et kuna personalijuhtimine on ettevõttes väga oluline osa, on vaja täita neli järgnevat kriteeriumit:

- ettevõtte strateegia väljatöötamisel on oluline ka töötajate osalemine;
- töötajad peaks suutma käia tehnoloogia innovatsiooniga kaasas;
- ettevõtte võiks eelistada inimtööjõudu;
- töötajad peaksid oma töös olema pädevad nii oma teadmistes kui ka töötulemustes.

Järgneval joonisel on kujutatud personali juhtimise plaan (vaata joonis 3). Personali juhtimise plaanis kajastub tänapäeva ettevõttes kõik vajalik, mis on seotud töötajatega. Alustades tööjõu planeerimisest, värbamise protsessist, töötajate tulemuslikkuse

hindamisest, töötajate suhetest ettevõttes ning eraldi on oluliseks peetud just koolituste valdkonda ja töötajate arendamist. (Civil Service Branch, 1996)



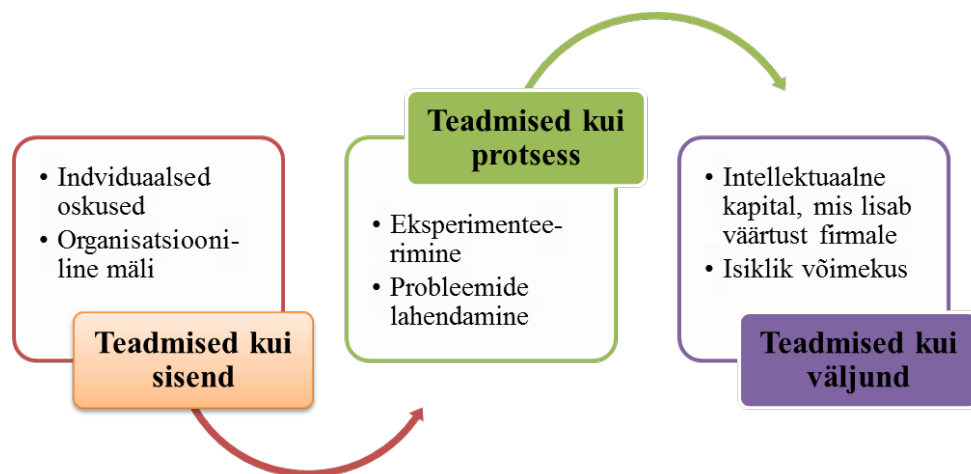
Joonis 3. Personali juhtimise plaan (Civil Service Branch, 1996, lk 7)

Simson (2002, lk 10) on personali arendamist defineerinud järgmiselt: “Personali arendamine organisatsioonis on kogum sihipäraseid tegevusi, mille kaudu luuakse tingimused personali kvaliteedi muutmiseks soovitud suunas. Tingimuste loomine vajab analüüsi, planeerimist, organiseerimist, informatsiooni- ja koostöö koordineerimist, töötajate motiveerimist ja toetamist, samuti õppimiseks vajalike materiaalsete ja tehniliste vahendite kindlustamist”. Personali arendamise põhiliseks eesmärgiks on saavutada valmisolek kõigi töötajate puhul iseenda arendamiseks, mis tagab töötajate kompetentsuse tõusu vastavalt organisatsiooni vajadustele. (Ibid, 2002, lk 10)

Selleks, et organisatsioonid oleksid konkurentsitihe ühiskonnas edukad, on oluline ka ettevõtte jätkusuutlikusse tagamine ning innovatsioon. Organisatsioonide tulevik sõltub

töötajate teadmistest ning oskustest, millele on oluline järjepidevalt tähelepanu pöörata. (Mayo, 2000, lk 521)

Teadmised on organisatsioonis väga olulised. Efektiivse koolitamise abil saadud teadmised on asendamatud organisatsioonile üldiselt. Kõikidel organisatsiooni liikmetel on ettevõttes oma eesmärgid, väärtused, mured ja rõõmud. Töötaja ja ettevõtte vahel peab olema koostöö, et ettevõtte oleks edukas. Teadmisi tuleb vaadata kui peamist väljundit õppivas organisatsioonis (vaata joonis 4).



Joonis 4. Teadmised kui sisend, protsessis ja väljund õppivas organisatsioonis. (Swart et al, 2005, lk 51)

Dixon (2003: 199) on öelnud, et teadmiste haldamine on ainus, mis otsustab tulevikus ellujäämise või kadumise. On oluline, et ettevõttes töötavad inimesed omaksid vajalike teadmisi. Olulised ei ole mitte ainult spetsiifilised teadmised, vaid ka üldine protsess. Selleks, et töötajad oleksid oma töös pädevamad on oluline mõju koolitustel.

Koolitustel peaks olema positiivne mõju nii organisatsioonile kui ka töötajale. Koolitustel peavad olema ettevõtte jaoks vajalikud eesmärgid. (Mayo, 2000, lk 524) Lisaks sellele, et koolitamine on oluline selleks, et ettevõttel oleksid paremad tulemused, on koolitamine oluline ka töötajate hoiakute kujunemisel. Koolitamine motiveerib töötajaid ning töötajate seas on rohkem rahulolu. (Latif, 2012, lk 211)

Koolitusi liigitatakse organisatsioonisisesteks ja –välisteks, mis tähendab, et koolitusi viiakse läbi kas ettevõttes sees või väljas. Nii organisatsioonisisel- kui ka välis koolitused on olulised ja vajalikud, aga nende erinevus sõltub asutuse suurusest, toodetes/teenustest, ressursside kättesaadavusest, ametist ja vormist. (Pettmann, 1971, lk 409)

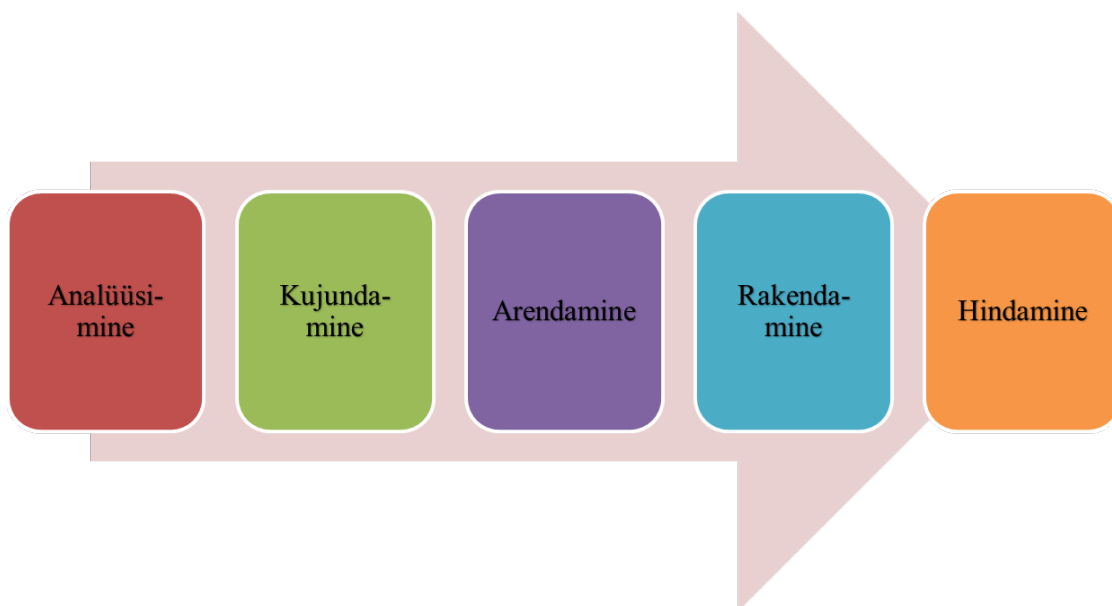
Organisatsioonisiselised koolitused toimuvad ettevõtte sees ning peamiselt on koolitajateks ettevõtte töötajad, kellel on teadmised või oskused juba teatud valdkonnas olemas. Töökohal õppimist võib jagada formaalseteks ning mitteformaalseteks. Formaalsed on planeeritud ning orienteeritud õppimisele enamasti koolitusasutustes. Mitteformaalne õpe võib toimuda ettevõttes igapäevases töös suheldes ning töötades koos kolleegide ja klientidega. (MacLom et al, 2003; lk 314) Töökohavälised koolitused on need mis toimuvad väljaspool ettevõtet. Väliskoolitused on üldisemad kui sisekoolitused. (Lynch, 1991, lk 155)

Ettevõttel on oluline valida välja organisatsiooni jaoks tehnika, mis sobib kõige paremini ettevõtte töötajatele. A.Chatzimouratidis (2012, lk 663) on välja toonud üheksa erinevat koolitamise ning arendamise enim populaarsemat meetodit, mis on välja toodud järgnevad loetlus: mentrolus, õpipoisi, veebipõhine ja klassiruumi koolitus, iseõppimine, simulatsioon, juhtumiuuring, rollimängud ja töö rotatsioon.

Koolitused võimaldavad tõsta enesekindlust, motivatsiooni, pühendumust ning töörahulolu, mille tagajärjel on võimalik saada tunnustust, tõsta töötajate vastutust ning oodata töötasu tõusu. (Mullins, 2002, lk 694) Selleks, et organisatsioonides olevad töötajad käiksid koolitustel, on vaja käivitada süsteemne koolitusprotsess. (Bramley, 1989, lk 6) Ettevõttele sobilik koolitusprogramm aitab töötajatel saavutada kasu nii töötajale endale kui ka organisatsioonile. (Sloman, 2005; lk 348)

Koolitusprogrammi koostamisel peab arvestama, et koolitused peavad olema efektiivsed, mis aitaksid ettevõttel jõuda õppiva organisatsioonini. Koolitusi on oluline valida lähtudes strateegilistest eesmärkidest ning tulevikuvaadetest, mis annab ettevõttele eelise olla samm ees tegelikest koolituse vajadustest. (Liigand, 2007, lk 205) Töötajad peaksid olema kursis sellega, missugust koolitusprogrammi ettevõttes rakendatakse ning kuidas see neid endid mõjutab. Ettevõtte jaoks on oluline tuua välja töötajate kasu. (Motwani et al, 1994; lk 9)

Koolitussüsteemi protsess koosneb viiest järgnevast etapist (vaata joonis 5): analüüsimine, kujundamine, arenemine, rakendamine ja hindamine (ADDIE – analyze, design, development, implementation, evaluation). Need viis etappi annavad arenguprogrammile vajaliku alusel. Igal etapil peaks olema võimalus teha parandusettepanekuid varasematele faasidele, kus ettevõtte juhtidel on võimalik selle kaudu veenduda kas tulemused vastavad eesmärkidele või mitte. (Mayfield, 2011, lk 19)

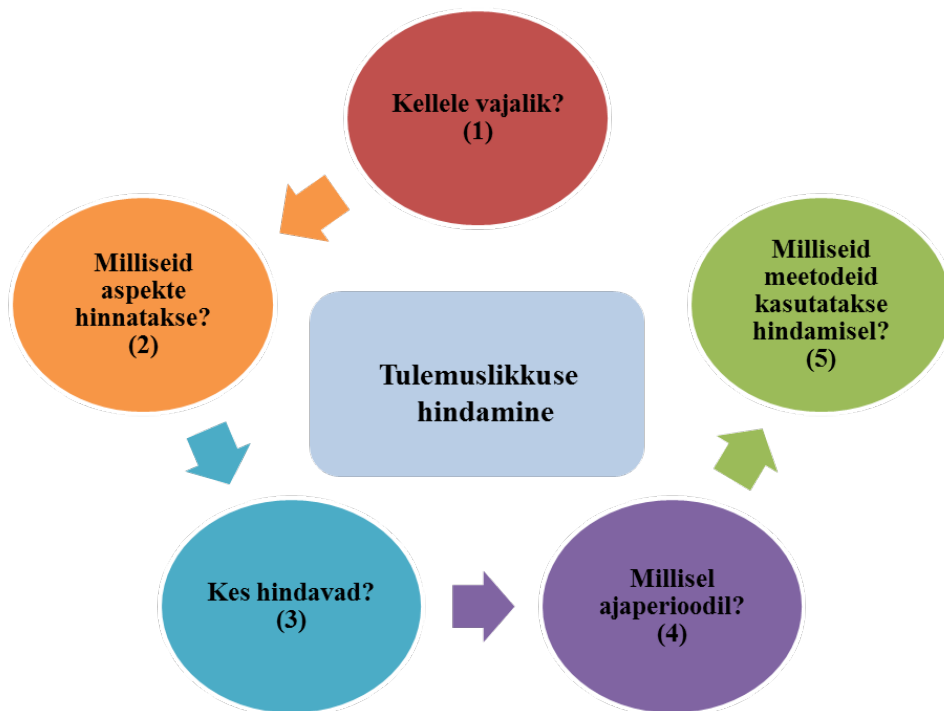


Joonis 5. Koolitusprotsessi ADDIE mudel (autori koostatud)

Kõige esimene protsess on analüüsimine, milleks tuleb määratleda ettevõtte vajadused ning siduda need koolitustega. (Jones et al., 2013, lk 63) Analüüsimisele järgneb kujundamise etapp. Arendamise etapis toimub koolituste ettevalmistamine, mis sisaldab kõike mis on õppimisega soetud. (Mayfield, 2011, lk 20) Arendamisele järgneb rakendamise etapp, kus toimub eelmiste tegevuste realiseerimine ehk teisisõnu koolitamine. (Ghosh et al., 2012, lk 194)

Viimaseks etapiks on hindamine. Selleks, et koolitused oleksid ettevõtte jaoks sobilikud, tuleks pöörata tähelepanu ka koolituse hindamisele. Koolituste hindamise eesmärgiks on määratleda, kas koolitus vastab ettevõtte vajadustele ning teha kindlaks kas koolitus toob ettevõttele kasu. Efektiivse hindamise tulemuse saamise jaoks oleks vaja koolituse hindamisega alustada juba enne koolituse toimumist. (Pineda, 2010, lk 677) Järgneval

joonise (vaata joonis 6) on välja toodud küsimused, millele ettevõtte peaks tähelepanu pöörama koolituste hindamisel.



Joonis 6. Koolituse hindamise protsess (Pineda, 2010, lk 677)

Järgnevalt on toodud välja viis aspekti, mida ettevõtte peaks koolituste hindamise protsessis arvestama (Pineda, lk 678):

- koolituste rahulolu hindamine;
- kui palju uusi teadmisi/oskusi saadi koolitustelt;
- kui palju eelnevat rakendatakse enda tööülesannetes;
- koolituste mõju ettevõttele;
- koolituste kasu ettevõttele.

Tänapäeva ühiskond on organisatsioonide ühiskond. Organisatsioonide toimimise jaoks on oluline pidev areng. Üheks võimaluseks keskenduda olulisemale oleks rakendada ettevõttes õppivat organisatsiooni, kus on oluline organisatsioonis olevad inimesed panna tegutsema ühise eesmärgi nimel.

1.2 ÕPPIV ORGANISATSIOON NING SELLE MÕJU ETTEVÕTTE ARENGULE

Tänapäeva ühiskonnas on organisatsioonidel oluline ajaga kaasas käia, olles valmis nii kohanduma kui ka võtma vastu muutusi vastavalt keskkonna tingimustele. Selleks, et organisatsioonis oleksid olemas vajalikud teadmised ning oskused tuleb tähelepanu pöörata ettevõtte jätkusuutlikule arengule. Praktika on näidanud, et kõige edukamalt on taganud oma tulemuste järjekindla paranemise just õppivad organisatsioonid. Õppiva organisatsiooni eelduseks on kõikidele töötajatele arenguks vajalike tingimuste loomine ning aktiivne osalemine ettevõtte tuleviku kujundamisel. Käesolevas alapeatükis on juttu õppivast organisatsioonist ning koolituste mõjust.

Konkurentsitihted asirimaailmas jäävad püsima ning on oma tegevustes edukad eelkõige need organisatsioonid, kes pööravad tähelepanu oma arengule. Õppiva organisatsiooni eesmärk on tagada kesteu edukus. (Kilman, 1996, lk 208) Tänapäeval on hakatud üha rohkem mõistma, et organisatsioonide olemus on väga palju inimeste endi kätes. Edu võti peitub selles, et kõik juhid peaksid tundma oma kogukondi, turgu ning töökohti mõjutavaid uusi arenguid. (Heller, 2003, lk 35)

Ettevõtete edukus põhineb sellel kas nad suudavad ühiskonnas toimunud muutusi enda kasuks ära kasutada või mitte. Organisatsioonid peavad innovatsiooniga kaasas käima ning leidma uusi võimalusi arenguks. Kui ettevõtted saavad hakkama erinevate muutuste kohanemisel, siis suudavad nad paremini saada hakkama ka oma eesmärkide säilitamisel. (De Geus, 1999, lk 172) Pidev õppimine toob edu - see kehtib ka organisatsioonide puhul. Kui organisatsioonid suudaksid muutuda nii kiiresti nagu keskkond neilt nõuab, siis peavad olema organisatsioonid valmis oma teadmisi arendama järjepidevalt nagu inimesedki. (Hodge, 1979, lk 78)

Jelena Vemic (2007: lk 213) on öelnud, et organisatsioon õpib ka läbi õppivate inimeste. Õppiv organisatsioon on organisatsioon, mis õpib ja julgustab inimesi õppima organisatsioonis. See motiveerib informatsiooni vahetust töötajate vahel ja loob erinevate teadmistega meeskonna. Põhjuseid, miks võiks saada õppivaks organisatsiooniks on mitmeid: inimesed arenevad (suurem motivatsioon, töötajate paindlikkus, töötajad on loomingulisemad, parem sotsiaalne suhtlemine), paremini töötavad meeskonnad ja

rühmad (teadmiste jagamine ja vastastikune sõltuvus) ja suurenenud organisatsiooni kasu (suurem töö tootlikkus, rohkem kvaliteetsemaid tooteid/teenuseid/protseduure, konkurentsieelis, kasum).

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni on arendatud juba alates 20. sajandi teisest poolest. Õppiva organisatsiooni olemasolevad käsitlused saab jagada kolme suuna vahel: normatiivne lähenemine, arenguteooria ning võimekusteorია. Normatiivse lähenemise puhul saab organisatsiooniline õppimine toimuda kui kõik vajalikud tingimused selleks on täidetud. Arenguteooria järgi muutub organisatsioon õppivaks organisatsiooniks oma loomuliku arengu käigus hilisemates arengustaadiumites. Võimekusteorია kohaselt on õppimine esialgu organisatsiooni olemusse sisse programmeeritud ning iga organisatsioon õpib omamoodi. (Gordon, 1993, lk 27) Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni saab kirjeldada kui organisatsiooni võimet tulla toime muutusega. (Torokoff, 2004, lk 145)

Ühiskonnas eksisteerib nii õppivaid kui ka mitte õppivaid organisatsioone. Kui tegemist on alustava ettevõttega, siis üldjuhul on nad rohkem õpisuutlikumad. Alustavad ettevõtted on väliskeskkonnaga tihedamas kokkupuutes kui vanemad ettevõtted. Sisekeskkond on rahulikum ning ei ole välja kujunenud rutiine. (Cummings, 1997, lk 188)

Õppiva organisatsiooni puhul on oluline see kuidas inimesed õpivad, suhtlevad ning töötavad meeskondades. Õppivas organisatsioonis on teadmised olemas nii üksikisikutes kui ka väljaspool üksikisikuid. (Blacker, 1995, lk 1023-1025) Ühiskonnas on õppimine kui eluliselt oluline osa kõikides struktuurides ja protsessides. Õppimine on personaale ning individuaalne protsess. (Moilanen, 2001, lk 6)

David A. Garvin (1993, lk 80) on õppiva organisatsiooni puhul välja toonud selle võime luua, saada ja anda edasi enda teadmust. Lisaks sellele on oluline muuta oma käitumist peegeldamaks uusi teadmisi ning arusaamu teadmuse ja ideede valguses.

Järgnevas tabelis on välja toodud erinevate autorite õppiva organisatsiooni määratlused ja lähenemisviisid (vaata tabel 1).

Tabel 1. Õppiva organisatsiooni määratlused

Autorid	Määratlused
Senge (1990, lk 3)	Õppivasse organisatsiooni kuuluvad inimesed on orienteeritud saavutama tulemust, nende eesmärkide saavutamisele aitab kaasa laiapõhilisem ja avatum mõtteviis ning oskus koos õppida.
Pedler et al. (1991, lk 3)	Õppivaks ettevõtteks nimetatakse organisatsiooni, kus on oluline organisatsiooni liikmete pidev õpe ja vajadusel ümberõppimine, et sulanduda paremini antud ettevõttesse.
Garvin (2008, lk 110)	Õppiv organisatsioon, kus liikmed innukalt osalevad teadmiste protsessis jaotatakse õpikeskkonnaks, õppeprotsessideks ja tavadeks ning juhtkonna poolne käitumine. Läbi nende etappide tugevdatakse organisatsioonis õppimist.
Watkins, Marssick (1994, lk 8)	Pidevas õppeprotsessis ning enese ümber kujundamises olevat organisatsiooni, nimetatakse õppivaks organisatsiooniks.
Kilman (1996, lk 208)	Õppiva organisatsiooni eesmärk on tagada kestav edukus, selleks oma protsesse täiustatakse, et luues teadmisi, mida omandatakse läbi tõlgenduste ning püütakse säilitada ja vajadusel ka taastatakse.
Garvin (1993, lk 80)	Organisatsioon, kus on oskus luua uusi teadmisi neid ühtlasi omanda ja ka edastada, vajadusel muutma ka käitumist, et selgemalt mõista ja aru saada.

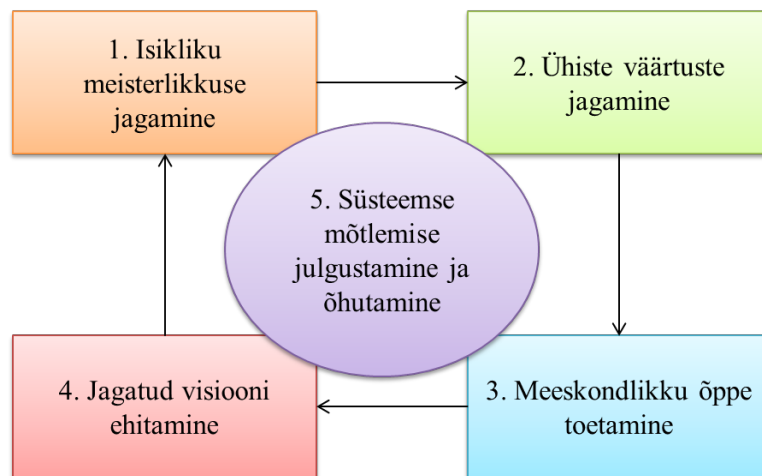
Allikas: (Senge 1990: 3; Pedler et al 1991:3; Garvin 2008: 110; Watkins, Marssick 1994: 8; Kilman 1996: 208 põhjal) autori koostatud

Jamali ja Sidani (2009, lk 105) on teinud kokkuvõtte peamistest õppiva organisatsiooni konspetsiooni tõlgenduste käsitlemisest:

- uute teadmiste tekkimine, saamine ning edasiandmine (Garvin, 1994; Lewis, 2002);
- kultuurilisite ning struktuuriliste aspektide ning õppiise arengut toetavate protsesside olemasolu (Armastrong, Foley, 2003; Nervis, 1995);
- parendamine (Gephart, 1996; Griego, 2002; Rowden, 2001);
- meeskondlikus õppimises pannakse rohkem tähelepanu konkreetsetele väärtustele ning eesmärkidele (Senge, 1990; Moilanen, 2005);

- järjepidev õppimine (Senge, 1990).

Üheks kõige levinumaks ja kasutatavamaks õppiva organisatsiooni lähenemiseks on Peter Senge teooria, millel autor peatub põhjalikumalt. Peter Senge (1990) on välja pakkunud õppiva organisatsiooni arendamiseks viis tunnust, mis on mõeldud omandamiseks nii juhtidele kui ka töötajatele õppiva organisatsiooni arendamiseks, mis on näha järgneval joonisel (vaata joonis 7). (Jones et al, 1998, lk 185)



Joonis 7. Senge õppiva organisatsiooni loomise printsiibid (Jones et al, 1998, lk 185)

Selleks, et toimuks organisatsioonide areng, on oluline kaasata ettevõttes olevad töötajad protsessi, et nad mõistaks ning arendaks endas viie distsipliini harjumusi. (Jones et al, 1998, lk 187) Järgnevas tabelis (vaata tabel 2) on toodud Senge õppiva organisatsiooni tunnust.

Senge õppiva organisatsiooni viie tunnuse konseptsiooni alusel on läbi viidud mitmeid teadusuuringuid. Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni saab kirjeldada kui organisatsiooni võimet tulla toime muutusega. (Torokoff, 2004, lk 145) Peamine eesmärk on selgitada välja funktsionaalne õppiv organisatsioon ning hinnata olukorda ettevõttes. Made Torokoffi koostatud küsimustik (2008, lk 114-118) annab hea aluse õppiva organisatsiooni kaardistamisel ettevõttes.

Tabel 2. Senge viis tunnust

Tunnus	Selgitus
Isiklik meisterlikkus	Kõiki liikmeid tuleb julgustada arenema nende poolt valitud eesmärkide suunas, mis tõttu tuleb luua organisatsioonile selline uus keskkond, kus me kõige rohkem soovime saada tulemusi õppides laiendama oma isiklikke oskusi nendes valdkondades.
Mõttemudelid	Sisemiste piltide järjepidev selgitamine ning mõistmine, arusaamine kuidas need mõjutavad meie käitumist ning otsuseid.
Meeskondlik õppimine	Jagatakse omavahel mõtteid, mille käigus tekib arutelu, kus on võimalik arendada kollektiivset intelligentsust ja oskusi.
Jagatud visioon	Üheskoos jagades mõtteid luuakse visioon vastavalt kõikide soovidele.
Süsteemne mõtlemine	See tunnus aitab mõista, kuidas süsteeme efektiivselt muuta ning olla rohkem kooskõlas protsessidega looduses ning majanduses.

Allikas: Senge 2003: 20

Õppivaks organisatsiooniks saab nimetada neid organisatsioone, kus inimesed pidevalt õpivad ja arendama oma võimeid. Inimesed näevad kollektiivselt vaeva tulemuse nimel. Järgnevalt on välja toodud Peter Senge viie distsipliini täpsem seletus, mida juhid ja töötajad peaksid järjepidevalt omandama ning praktiseerima (Elenurm, 2004, lk 34):

- **Süsteemne lähenemine** – Senge peab oluliseks keskenduda organisatsioonile kui tervikule – tuleb mõista probleemide seost struktuuride toimega, mitte keskenduda süsteemide üldteooriale.
- **Isiklik meistrilikkus** – Selleks, et saavutada isiklikku meisterlikkust tuleb pidevalt oma visiooni nägemust edasi arendada ning võrrelda seda reaalsusega, mis viib uute ideedeni. Isiklik meistrilikkus eeldab väga palju usku iseendasse, et see oleks järjepidev.
- **Mõtlemismudelid** – Oluline on mõista oma sisemaailma, osates formuleerida enda mõtteid, mis muutuksid mõtlemismudelite kaudu teiste meeskonna liikmete jaoks kättesaadavaks.
- **Jagatud visioon** – Senge arvates ei ole võimalik, et õppiva organisatsiooni eestvedaja surub teistele visiooni peale. Ühise visiooni välja kujunemine on võimalik vaid siis, kui koos teiste liikmetega koos ühine visioon luua, läbi mõtete

avaldamise. Ühine tulevikupilt on väga oluline õppiva organisatsiooni loomisel, kuna see tagab meeskonna kui terviku loova õppimise.

- **Meeskondlik õppimine** – Meeskonna liikmeid tuleb õpetada, kuidas keskenduda kuulamisele ja erinevatele vaatevinklite mõistmisele. Meeskondliku õppimise jaoks on väga vajalik kuulamisoskus. Väga oluline on jätta kõrvale eelarvamused.

Senge (1990) mudeli järgi võib jõuda arusaamale, et inimesed ei peaks oluliseks pidama vana mõtteviisi, vaid õppima olema avatud teiste inimestega (isiklik meisterlikkus), mõistma ettevõtte tegelikku toimimist (süsteemne mõtlemine), koostama ühiselt kokku lepitud plaani (ühine visioon) ning lõpetuseks tegema koostööd visiooni elluviimiseks (meeskondlik õpe). (Cors, 2003, lk 4)

Peter Senge väidab, et organisatsioonid, kus inimesed jätkuvalt suurendavad oma võimet saada neid tulemusi, mida nad taotleavad, kus edendatakse uusi avatud mõttemalle, kus on lahti tee ühistele püüdlustele ning kus inimesed pidevalt õpivad üheskoos õppimist. (Senge, 1990, lk 3) Organisatsioonile kui ka inimestele on väga vajalikud efektiivse koolitamise läbi saadud teadmised. Õppiva organisatsiooni eelduseks on uued oskused. Juhtidel on vajalik arendada oma kuulamisoskust, elada sisse nii õpetaja, nõustaja kui ka treeneri rolli. (Roots, 2003, lk 34).

Organisatsiooni arendamine õppivaks organisatsiooniks on elukestev protsess. Ettevõtte peab olema oma tegemistes jätkusuutlik ning tegutsema eesmärgi nimel igapäevaselt. Senge viie õppiva organisatsiooni loomise printsiibid on sobilikud ka suurtele, keskmistele kui ka väikeettevõtetele.

1.3 VÄIKEETTEVÕTE JA SELLE INIMRESURSSIDE JUHTIMISE ERIPÄRAD

Väikeettevõtted on sama olulise väärtusega nagu suurettevõtted. Need moodustavad suure osa ettevõtete arvust ja loovad palju töökohti. Euroopas räägitakse väikeettevõtetest kui – väike ja keskmise suurusega ettevõtte (VKE). Eestis loetakse väikeettevõtteks alla 50 töötajaga firmat.

Euroopa Komisjon jaotab väike- ja keskmise suurusega ettevõtted mikroettevõteteks (vähem kui kümme töötajat), väikeettevõteteks (kümme kuni 99 töötajat) ning keskmise suurusega ettevõteteks (100 kuni 499 töötajat). (Beaver 2002, lk 3) Väikeettevõtte juhiks on tavaliselt ettevõtte omanik, kes tegeleb enamasti sellega mida ta peab vajalikuks, mistõttu on väikeettevõtte käitumine erinevates olukordades seotud juhi vaatevinkliga. (Birley et al. 1990, lk 536)

Järgnevalt on välja toodud väikeettevõtte iseloomulikud tunnused (Beaver, 2002, lk 2):

- väikeettevõtted hõlmavad majanduses väikest turuosa;
- väikeettevõtete omanikud juhivad ettevõtet enda poolt kohandatud viisil mitte aga läbi formaalsete juhtimisstruktuuride;
- väikeettevõtte omanikud on suuremate otsuste tegemisel vabad nii välisest kontrollist kui kellegi sekkumisest.

Kõikidel ettevõtetel on enamasti piiratud ressursid. Väikeettevõtte puhul on eripära madal ressursivõimekus, mis tähendab, et rahavood on väiksemad. (O’Gorman, 2006, lk 8) Väikeettevõtete jaoks võivad olla osad koolitused liiga kulukad ning selleks tuleb ettevõtetel valida meetodeid, mis vastavad ettevõtte eelarvele ning vajadustele. Enamasti on ettevõttel lühiajalised plaanid ning olukordadele reageeritakse vastavalt vajadusele. (Shuman et al, 1989, lk 14)

Selleks, et koolitusprogrammid oleks ettevõtte jaoks piisavalt efektiivsed, on üldjuhul vaja suuremaid finants- ja inimressursside investeerimist, mis tähendab, et see võib ettevõtte jaoks olla liiga kulukas. Selleks tuleb mõelda täpsemalt ka strateegilisele planeerimisele. (Read, Kleiner, 1996, lk 24) Mazzarol (2004, lk 16) on väitnud, et väikeettevõttes oleks vajalik rakendada strateegilist juhtimist, kuna see võib vähendada riske ning suurendada ka ettevõtte innovatsiooni.

Strateegiline juhtimine teatud tasemel on olemas kõikides ettevõtetes. Väikeettevõtete puhul võib olla erinevuseks strateegilise juhtimise protsess, mis tähendab et suuremal osal juhtidel puudub pikemaajalisem strateegiline nägemus, kuhu võiks ettevõtte jõuda. Enamasti keskenduvad väiksemad ettevõtted igapäevastele kohustustele ning

probleemidele. See ei pruugi olla vaid juhtide visiooni puudumise pärast, vaid ka väikeettevõtete eripärast, kus enamus ressursi kattub igapäevaste probleemide lahendusele, mille tulemusel ei jää lihtsalt aega strateegiliste teemadega tegeleda. (Mazzarol, 2004, lk 2)

Mikro- ja väikeettevõtete üheks võimaluseks keskkonnas toimuvate muutustega efektiivsemalt hakkama saada soodustab õppiva organisatsiooni rakendamine, milleks on mitmeid eeliseid. Kui ettevõttes on väiksem töötajaskond, on ettevõtte juhil lihtsam neid tundma õppida. Väikearvulise töötajaskonnaga on ettevõttel suurem võimalus kaasata töötajaid visiooni ja strateegia välja kujundamise protsessis. Samuti on lihtsam arendada usalduslikke suhteid, tundma õppida töötajate arenguperspektiive ning saada neilt rohkem tagasisidet. (Ahonen ja Kaseorg, s.a., lk 4)

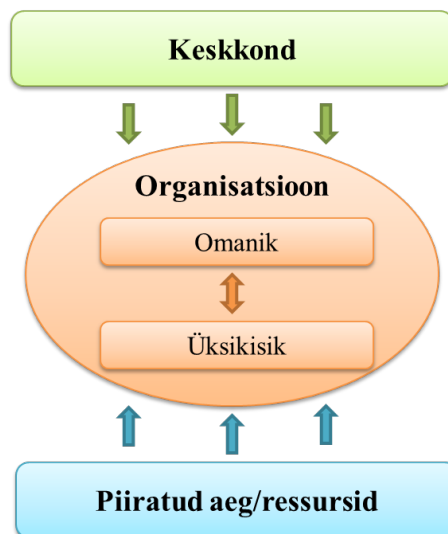
Väikeettevõtete probleemiks on see, et nad on pidevalt olukorras, kus neil tuleb teha keskkonna mõjude tõttu muudatusi, mis võivad avaldada negatiivset mõju nende õppimisprotsessi dünaamikale. Selleks oleks vaja tegeleda vahetu ja kohanduva õppimisega (Lawless jt 2000). Senge (1990) on seisukohal, et on väga oluline ettevõtte kestvuse tähendus ning õppiv organisatsioon suudab ühendada kogemuse ja genereeriva õppimise, mille tulemusel suurendatakse oma võimet luua midagi. Mikro- ja väikeettevõtetel tuleb pidevalt katkestada enda arenguprotsesse, kuna peavad oma energiat ja aega suunama kriisiolukordadele, mis on ellujäämise seisukohalt tihti olulisemad. Selleks, et ettevõttes paremini aega juhtida, on Covey ajajuhtimise maatriks abiks nii aja planeerimisel. Järgneval joonisel (vaata joonis 8) on välja toodud ajamaatriks.

AJAMAATRIKS		
	Pakiline	Mittepakiline
Oluline	I TEGEVUSED: Kriisid Pealepressivad probleemid Tähtajalised projektid	II TEGEVUSED: Ennetamine, TV tegevused Suhete loomine Uute võimaluste äratundmine Planeerimine, uuenedine
	III TEGEVUSED: Vahelesegamised, mõned telefonikõned Mõningane korrespondents, mõned aruanded Mõned kohtumised Vahetud kiireloomulised asjad Ühiskondlik tegevus	IV TEGEVUSED: Tühi-tähi, askeldused Mõningane post Mõningad telefonikõned Ajaraiskajad Meelelahutused
Ebaoluline		

Joonis 8. Covey ajamaatriks (1989, lk 127)

Pakiline tähendab seda, mis nõuab kohest tegutsemist ning tähelepanu. Pakilised asjad on üldjuhul nähtavad ning nõuavad tungivalt, et nendega midagi ette võetaks. Olulisus tähendab vastupidiselt pakilisusele seda, et tegemist on tulemustega. Kui miski on oluline, annab see panuse eesmärgi saavutamisesse. Inimesed reageerivad pakilistele asjadele rohkem kui olulistele, kuna olulised asjad nõuavad rohkem algatust. (Covey, 1989, lk 126-127) Enamik inimesed püsivad esimeses kvadrantis, mille tulemusel on ettevõttes stress, läbipõlemine, kriisiohjamine ning alatine tulekahjude kustutamine. Kõige efektiivsem oleks püsida peamiselt teises kvadrantis, mis on mittepakiline, kuid oluline. See kvadrant tegeleb erinevate kriisijuhtumite ennetamisega, enesearenguga, uute võimaluste planeerimisega ja muuga, mis on väikeettevõtete jaoks eriti olulised. (Covey, 1989, lk 126-130)

Järgneval joonisel (vaata joonis 9) on välja toodud õppiva organisatsiooni rakendamise tasandid väikeettevõtetes, kus on näha et takistavaid ja soodustavaid tegureid õppiva organisatsiooni rakendumisel võib leida erinevatel omavahel vastastikku mõju avaldavatel tasanditel: üksikisik, omanik, organisatsioon, väliskeskkond ning piiratud aeg ja muud ressursid.



Joonis 9. Õppiva organisatsiooni rakendamise tasandid väikeettevõtetes (Ahonen ja Kaseorg, s.a., lk 5)

Mikro- ja väikeettevõtetes toimub õppimine enamasti katseeksituse meetodil, probleemide avastamise ja lahendamise kaudu (Deakins ja Freel, 1998, lk 144-155), mis juures on märkimisväärne roll ka individuaalsel õppimisel.

Levinud on praktika, et väikeettevõtted ei keskendu visioonile, koostööle ega lähene koolitustele teadvusetult. Tänapäeva ühiskonnas on ühe enam väikeettevõtete probleemiks see, et nad ei keskendu piisavalt arenguprotsessile, vaid pööravad oma energia kriiside ohjamisele, mis on tihti ellujäämise seisukohalt kõige olulisemad. Autor leiab, et Senge (1990) õppiva organisatsiooni viie tunnuse teooria võimaldab väikeettevõtteid kõige paremini uurida kaasates töötajaid otsustamisesse, mis on väikeettevõtete puhul sageli suurim probleem.

2 KOOLITUSSÜSTEEMI JA ÕPPIVA ORGANISATSIOONI UURING SKAMET OÜ-S

2.1 KOOLITUSSÜSTEEMI JA ÕPPIVA ORGANISATSIOONI PROBLEMAATIKA SKAMET OÜ-S

Tänapäeva konkurentsitihedas ühiskonnas on oluline ettevõtetel hoida end kursis ning olla valmis kiirelt kohanema erinevate muutustega. Enamik väikeettevõtete probleemid on seotud tööjaotuse, delegeerimise ning strateegilise juhtimisega. Kui ettevõtte ei tegele piisavalt eelnevaga, võib olla tulemuseks, et ettevõtte ei jõua käia kaasas innovatsiooniga, kuna juhtidel ei ole piisavalt aega end muutustega kursis hoida ning nende järgi kohaneda. Väiksematel ettevõtetel ei ole piisavalt ressursse, et palgata keegi, kes tegeleks selliste ülesannetega. Üha enam on hakatud mõistma, et efektiivne koolitussüsteem aitab ettevõttel edeneda strateegilist arengut. Ettevõttel Skamet OÜ-l esineb sarnane probleem nagu enamikul väikeettevõtetel tänapäeval.

Ettevõtte juhtkonna sõnul tänapäeval peavad töötajad vastutama mitme ametikoha eest, sest ei jätku rahalisi ressursse palgata igale ametile spetsialist. Lisaks vaevleb ettevõtte juhtkond ajapuuduses, kuna tööülesandeid on liiga palju. Ettevõtte juhtkond tunnistab, et ettevõttes on probleem tööjaotuse delegeerimise ning strateegilise juhtimisega, mille tulemusel ei ole tänapäeval võimalik tegeleda ettevõtte innovatsiooni tagamisega. Ettevõtte Skamet OÜ-l puudub koolitussüsteem, mis on vajalik selleks, et ettevõtte töötajatele määrata sobilikud koolitused, mis hoiaks ettevõtet muutustega kursis. Järgnevalt on väljatoodud Skamet OÜ lühitutvustus.

Skamet OÜ asutati 2006 aasta jaanuaris. Tegemist on väikeettevõttega Pärnu linnas, mille tegevusalaks metallitoodete tootmine ja turustamine. Ettevõtte omab kahte tootmishoonet koos kinnistuga Pärnu linnas Savi tn 9, üldpinnaga 5003 m². Skamet OÜ pakub tööd 22

inimesele, kellest seitse inimest on spetsialistid (kolm nendest kuulub juhtkonda) ning 15 inimest on seotud otseselt tootmisega.

Ettevõtte põhitoodangu hulka kuuluvad: saunaahjud (terasest ja võrkkorpusega), boilerid ja suitsutorud. Kõik Skamet OÜ saunaahjude mudelid omavad alates 2012 aasta novembrist sertifikaate EN 15821:2010, mis võimaldavad toodangut müüa Euroopa Liidus. Lisaks on ühele mudelile saadud sertifikaat, mis lubab toodet müüa ka Saksamaa turul. Saksamaa ja Beneluxi maades on kõrgem norm CO₂ele. Viimast nõuet Euroopa Liidus kehtestatud ei ole. Kõik testimised sertifikaatide saamiseks on toimunud Saksamaal TÜV laborites, mis on Euroopa tunnustatuim. Ettevõtte eksporttegevus on keskendunud põhiliselt Saksa-, Rootsi ja lähiturgudest peamiselt Läti ja Soome turule. Olemasolevatel turgudel pakub Skamet OÜ oma tooteid suurtes kaubanduskettides ja saunatoodete müügile spetsialiseerunud poodides.

Skamet OÜ esindusorganisatsiooni moodustab osaühingu juhatus, mis on põhikirja järgselt kolme liikmeline. Juhtkonda kuulub: ettevõtte tegevjuht, tootmisjuht ja finantsjuht. Kõik kolm ettevõtte juhtkonda kuuluvat isikut on ühtlasi ka ettevõtte omanikud. Tegevjuht on omandanud magistrikraadi teenuse disaini alal. Tootmisjuhil on tehniline kõrgharidus. Finantsjuht on omandanud magistrikraadi strateegilise juhtimise erialal. Uurimuse läbiviimise perioodi vältel on esimesest ettevõtte tegevjuhust saanud ettevõtte tootmisjuht ning müügijuhist tegevjuht. Müügijuhil, turundus- ja müügiassistendil raamatupidajal ja meistril on kõigil on kesk-eriharidus. Tootmistöölistel (keevitajad, lukksepad, maaler) omavad kesk- või keskeriharidust. Lisas (vaata lisa 1) on välja toodud ettevõtte struktuur.

Ettevõtte lähtub juhtimisel ISO 9001:2008 standardist, millest tulenevalt omab ettevõtte kvaliteedi käsiraamatut tagamaks ettevõtte edaspidise dünaamilise ja stabiilse arengu. 2008.-ndal aastal arendati ettevõttes välja tootmisohje süsteem, mille alusel on õigus oma toodetel kasutada CE märki.

Skamet OÜ visioon: Tootearendus ja ekspordi kasv tagavad Skameti brändi jätkusuutlikkuse. Skamet OÜ missioon: Kliendisõbraliku ja usaldusväärse tootjana pakkuda kliendi soovidele kohandatud metallitooteid ja lahendusi. Skamet OÜ tegevuse

eesmärgid on kvaliteetsete metallitoodete tootmine ja valdavalt läbi edasimüüjate lõpptarbijale müümine.

Töö autor on koostanud tabeli, kus on välja toodud andmete kogumise viisid (vt tabel 3).

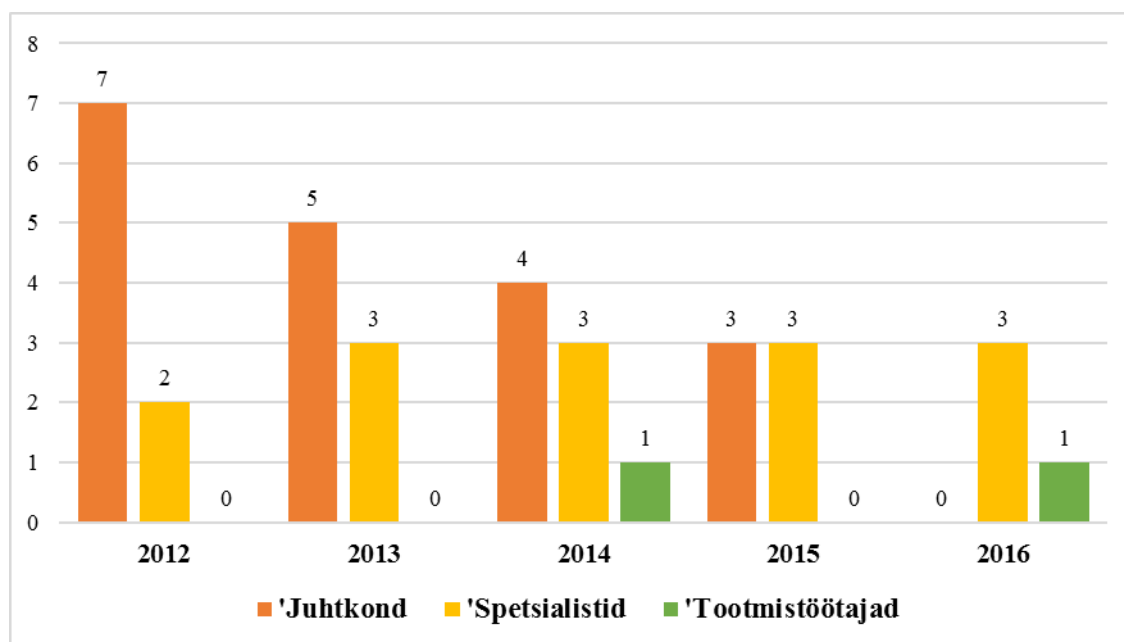
Tabel 3. Andmete kogumise viisid ja aeg

Andmete kogumine	Aeg	Allikad/Valim	Eesmärgid
Dokumendianalüüs	jaanuar - veebruar 2017	Skamet OÜ sisedokumendid: 1) põhikiri; 2) kvaliteedikäsiraamat; 3) töösisekorra eeskirjad; 4) töötajate ametijuhendid (10); 5) strateegilised eesmärgid; 6) 2012-2016 majandusaasta aruanded; 7) koolitustel osalenute kokkuvõtted.	Selgitada ettevõtte prioriteetidid ja nõudmised ning vajadused töötajate tööle värbamisel; saada ülevaade, millistel koolitustel 2012-2016 on töötajad osalenud ning kuidas ja mis põhjusel on antud koolitused valitud.
Fookusgrupi intervjuu	03.aprill.2017 (60 min)	Juhtkond (3)	Selgitada ettevõtte probleemsemad kohad töötajate enesearendamise protsessis.
Ankeetküsitlus	11.-17. aprill 2017	Juhtkond (3), spetsialistid (4), tootmistöötajad (12)	Selgitada õppiva organisatsiooni tunnuste ilmnemine ettevõttes.
Struktuurimata fookusintervjuu Skype'i vahendusel	10. mai 2017 (30 min)	Juhtkond (3)	Tutvustada küsitluse tulemusi ja saada tagasisidet ning tutvustada edasisi tegevusi.
Poolstruktureeritud intervjuud	11. mai 2017 (30 min)	Tootmistöötaja (keevitaja)	Selgitada huvigruppide vajadused ja arvamused sellest, millised on hetkel koolitusvaldkonna probleemid ning milline võiks olla ettevõtte koolitus- süsteem ideaalis.
	11. mai 2017 (30 min)	Tootmistöötaja (lukksepp)	
	11. mai 2017 (30 min)	Spetsialist (turundus- ja müügiassistent)	
	11. mai 2017 (30 min)	Spetsialist (meister)	

Allikas: autori koostatud

Eelnevast tabelist on näha, et käesoleva töö autor kasutab kahte uuringu meetodit. Autor tegi seda põhjusel, et uuritava teema kohta kogutavad andmed ei jääks ühekülgsesks. Uuringu valim on jaotatud kolme järgnevasse gruppi: tootmistöötajad, spetsialistid ning juhtkond. Esmalt on tehtud dokumendianalüüs, mille peamine eesmärk oli saada ülevaade sellest, millistel koolitustel on ettevõtte töötajad viimase viie aasta jooksul osalenud. Sellele järgnes poolstruktureeritud fookusintervjuu juhtkonnaga, kus oli eesmärgiks välja selgitada ettevõtte probleemsemad kohad töötajate enesearendamise protsessis. Järgnevalt on tehtud ankeetküsitlus kõikidele ettevõtte töötajatele, mille eeliseks võib pidada vastajate anonüümsust, mis lubab neil anda ausamaid vastuseid. Autor tutvustas ankeetküsitluse tulemusi juhtkonnale tehes struktureerimata fookusintervjuu. Puudu oleva info saamiseks otsustas autor teha neli järelintervjuud, millest kaks on tehtud tootmistöötajatega ning teised kaks spetsialistidega.

Nagu eelnevalt selgus viis autor läbi dokumendianalüüsi, kus selgus ettevõtte Skamet OÜ töötajate osalemistest erinevatel erialastel koolitustel aastal 2012-2016. Autor pidas uuringut vajalikuks, et mõista paremini ettevõtte problemaatikat. Järgneval joonisel (vaata joonis 10) on näha, et Skamet OÜ töötajad on läbinud 2012-2016 aastatel 31 koolitust.



Joonis 10. Skamet OÜ töötajate koolitustel osalemise korrad valimi järgi 2012-2016 (autori koostatud)

Eelneval joonisel (vaata joonis 10) on kajastatud ettevõtte töötajate koolituskordade arvud aastate lõikes. Võib välja tuua, et enim on koolitustel osalenud ettevõtte juhtkonna liikmed, vähem on koolitustel osalenud spetsialistid ning kõige vähem on koolitatud ettevõtte tootmistöötajaid.

Dokumentide analüüsist saab järeldada, et aastatel 2012 – 2016 on koolitusel osalenud enam ettevõtte juhtkonna liikmed. Spetsialiste on peamiselt koolitatud vaid müügivaldkonnas. Kõige vähem tähelepanu on pööratud tootmistöötajate koolitusele. Alles siis kui tekkis vajadus, Euroopa Liidus võeti kasutusele uued nõuded keevitajatele, pidi ka ettevõtte tegelema oma tootmistöötajate koolitamisega. Viimastel aastatel on märgata, et koolitatakse tootmisvaldkonna spetsialisti.

Meeskonna vaimu kinnistamiseks on lisaks koolitustele on ettevõtte juba loomisest alates korraldanud oma sünnipäeval jaanuarikuus töötajatele hariva infopäeva koos motivatsiooni üritusega. Infopäev toimub väljasõiduna tööpäeval. Töötajatele antakse tagasisidet ettevõtte möödunud majandusaasta kohta ning tutvustatakse uusi plaane tulevikuks. Traditsiooniliselt on infopäeva raames korraldatud täienduskoolitus loeng kõikidele töötajatele.

Skamet OÜ 2012 – 2016 aastatel töötajate koolitustel analüüsi tulemusena võib kokkuvõtlikult märkida, et nagu kindlasti enamikes Eesti väikeettevõtetes vastutavad töötajad mitme ametikoha eest ning lähtuvalt sellest peavad olema kursis päris mitmete erinevate valdkondadega. Arvestades ajaressurssi, mis kulub koolitustele, siis püütakse võimalusel osaleda kõikidel koolitustel, mis on vajalikud ettevõtte arenguks ning ei vaja selleks täiendavaid rahalisi kulusi. Koolitustele kulutatakse vaid sellisel juhul kui see on väga hädavajalik. Erinevad töötajad läbivad koolitusi, mis alati ei ole otseselt vajalikud nende ametikohtadele. Viimase viie aasta jooksul ei ole ettevõtte raamatupidaja osalenud ühelgi koolitusel. Kindlasti annab tulevikku suunatud strateegilistest eesmärkidest lähtuv koolitusplaani efektiivsemalt kasutada tööjõuressurssi efektiivsel koolitustel osalemiseks. Skamet OÜ töötajate koolituste täielik nimekiri aastatel 2012-2016 on välja toodud lisades (vaata lisa 2).

Ettevõttes puudub strateegia koolitustele ning seetõttu on läbitud koolitused väga kaootilised. Koolitusplaani puudumine toob omakorda kaasa asjaolu, et otsuseid

koolituste läbimise osas langetatakse hetke ajendil. Mitte alati ei ole ajaressurssi kasutust arvestades vajalik saata töötajaid koolitusele kui neid pakutakse tasuta. Vaja on jälgida, et kas antud koolitus ka reaalselt ettevõttele mingit lisandväärtust annab.

Koolitusele saatmisel tuleb eelnevalt arenguestluse kaudu mõista antud töötaja huve enesearengu osas ning teha kindlaks tema tugevused. Arendama peaks just iga töötaja tugevusi. Kindlasti on vajalik peale koolitusel osalemist püüda antud teadmisi ka ellu rakendada ning saada töötajatelt tagasisidet koolituste kohta, sest läbi selle saab analüüsida tuleviku koolituste vajadusi.

Muutma peab üldist töötajate suhtumist enesearendamisse ning koolitustel osalemisse. Pidevas konkurentsisis on pidev vajadus uuteks teadmisteks ning oskus neid ellu rakendada. Ettevõtte arenguks on vajalik teadvustada töötajatele, et organisatsioon, kus liikmed osalevad järjepidevalt õppimisprotsessis, suudab enam tegutseda ühise eesmärgi nimel.

2.2 KOOLITUSSÜSTEEMI JA ÕPPIVA ORGANISATSIOONI UURINGU METOODIKA JA TULEMUSED

Käesoleva töö uurimuslik osa koosneb kvalitatiivset ning kvantitatiivsest meetodist. Töö autor on kvalitatiivse meetodina kasutanud poolstruktureeritud ning struktureeritud fookusintervjuusid ning kvantitatiivse meetodina küsitlust ettevõtte kõikide töötajatega.

Uuringu valimi moodustasid Skamet OÜ ettevõtte töötajad. Intervjuu valimiks oli ettevõtte kolmeliikmeline juhtkond. Küsitluse valimi moodustasid kõik ettevõtte töötajad, kes on jagatud uurimuse eesmärkidest lähtuvalt kolme alagruppi: tootmistöötajad (12), spetsialistid (neli) ning juhtkond (kolm). Uurimuses osalenud inimesed töötavad peamiselt täistööajaga, välja arvatud kaks töötajat.

Antud lõputöö uurimuslik osa koosneb kvalitatiivsest uurimusest ehk intervjuust juhtkonna liikmetega. Intervjuu läbiviimiseks kasutati lõputöö autori koostatud küsimusi, mis toetuvad kolmele järgnevale allikale: joonis 3 (Civil Service Branch, 1996), joonis 6 (Pineda, 2010, lk 677) ning joonis 8 (Covey, 1989, lk 127). Intervjuu koosneb 15 küsimusest, mis on välja toodud lisades (vaata lisa 5). Autor valis eelnevalt loetletud

allikad, sest leidis, et need sobivad kõige paremini uuritava ettevõtte analüüsiks. Allikad sisaldasid problemaatikat, mis kattusid eelnevas peatükis selgunud Skamet OÜ problemaatikaga, mis tõttu oli neid allikaid sobilik kasutada intervjuu küsimuste koostamisel. Intervjuust võtsid osa ettevõtte Skamet OÜ kõik juhtkonna liikmed. Intervjuu viidi läbi 03.03.2017. Tegemist oli poolstruktureeritud intervjuuga. Intervjuud on salvestatud.

Intervjuule järgnes küsimustik ettevõtte kõikidele töötajatele, mis viidi läbi ajavahemikul 11.04.2017-17.04.2017. Küsimustik on koostatud Senge õppiva organisatsiooni viie distsipliini põhjal, kus autor kasutas Made Torokoffi koostatud küsitlust (2008, lk 114-118). Autor valis küsimustiku, kuna tegemist on doktoritööga ning seda on kasutatud juba ka eelnavalt Eesti ettevõtetes õppiva organisatsiooni uurimisel. Autor kohandas küsimustikku vastavalt uuritava objekti spetsiifikale muutes küsimustiku pikkust ning sõnavara. Töö autor pidas seda vajalikuks kuna uuritavas ettevõttes ollakse harjunud teatud väljendustega, mida kasutatakse sisedokumentides ning kõnepruugis. Lisaks sellele otsustas töö autor küsitlusele teha 5-pallise hindamissüsteemi, mis on töötajatele arusaadavam. Küsimustik oli anonüümne ning küsitluse läbiviija tagas uurimuses osalenute konfidentsiaalsuse. Ettevõtte 22-ast töötajast osales uuringus 19 inimest. Kolm töötajat jäid uuringust kõrvale seoses töölt eemal viibimisega tervislikel põhjustel. Läbiviidud intervjuudest on töö autor koostanud transkriptsioonid. Ankeetküsitluse tulemusi on töödeldud Exceli programmiga.

Küsimustikule järgnes järelintervjuu juhtkonnaga, kus autor näitas juhtkonnale tulemusi ning uuris nende arvamust. Autor leidis, et järelduste ning ettepanekute tegemiseks on vajalik veel informatsiooni ning ta otsustas teha neli poolstruktureeritud fookusintervjuud kahe tootmistöötajaga ning kahe spetsialistiga. Intervjuu sisaldas viite küsimust, mis olid seotud koolitussüsteemiga. Intervjuu küsimused on koostatud käesoleva töö teooria baasil. Intervjuu küsimused on toodud välja lisades (vaata lisa 5).

Järgnevalt on välja toodud tulemused, mis selgusid tehes intervjuud juhtkonnaga.

Intervjuu läbiviimise tulemusel selgus, et kõige enam planeeritakse vajadust kvalifitseeritud personali järele ettevõtte tootmise alal. Seal arvestatakse ees ootavaid tellimusi ning sellest lähtuvalt planeerib tootmisjuht ka personali. Tegevjuht vaatab

jooksva, kas kontori personali on vaja suurendada või mitte. Küll aga jälgib, et ettevõtte pikemaajalised strateegilised eesmärgid saaks täidetud ning selleks jaguks ka personali, arvestades ettevõtte finantsiliste võimalustega. Ettevõtte finantsjuht ei tegele personaliküsimustega.

Kõik intervjuus osalenud pidasid uute töötajate värbamisel olulisteks kriteeriumiteks töötajate eelteadmisi, praktilisi kogemusi ning keeleoskust. Keeleoskuse vajadus tuleneb ettevõtte kakskeelsusest. Suurem osa tootmistöötajatest vene rahvusest ning seega vene keelt kõnelevad. Tootmisjuht pidas oluliseks kriteeriumiks ka töötajate vanust, pidades vanemaalaseid töötajad lojaalsemateks noorematest. Tegevjuht märkis ära ametisse kinnitamisel ka töötajate elukoha tähtsuse. Eelistatud on Pärnu linnas elavad inimesed. Finantsjuht pidas lisaks oluliseks veel korrektsust, täpsust ja usaldusväärsust. Märkiti, et alati püütakse arvestada töötajate värbamisel ettevõtte poolt määratud kriteeriumitega. Viimastel aastatel on suur probleem kvalifitseeritud töötajate leidmisega ning töötajate kompetentsides on vajalik teha järeleandmisi.

Ettevõttes alustavale uuele töötajale tutvustatakse esmalt ettevõtte käsiraamatut, töösisekorra eeskirju, esmaabi andmise ja tuleohutusega seonduvaid dokumente ning ametijuhendit. Tootmistöötajatele lisaks tööohutusjuhendit. Esmalt antakse uuele tootmisprotsessis osalejale kergemad ülesanded, kuna juhtide töökogemus on näidanud, et uute töötajate tegelikud kompetentsid ei vasta sageli tööintervjuul kirjeldatule.

Katseaja lõppedes tegevjuht spetsialistidele eraldi vestlusi ei tee. Töötaja sobivuse ametisse määrab katseaja lõpus tegevjuht. Töötaja sobivust töökohale hinnatakse jooksvalt kogu katseaja jooksul erinevate arutelude käigus.

Intervjuus väljendus juhtkonna ühine seisukoht, et koolitusstrateegia ettevõttes puudub. Suurimaks põhjuseks toodi ettevõtte tegevuse eesmärkidest lähtuvalt personalitöötaja ametikoha puudumist ettevõttes, kelle ülesandeks on koolitusvajaduse väljaselgitamine ning sobilike koolituste leidmine või nende korraldamine. Lähtuvalt juhtkonna liikmete suurest hõivatuses erinevate tööülesannetega ei ole neil võimalik süvitsi tegeleda personali arendamise teemadega. Koolitustel osalemisel teemade valikul lähtutakse juhuslikkuse printsiibist: valitakse jooksvalt ettevõttele saabunud koolituspakkumiste hulgast sobiv soodsaim pakkumine.

Tegevjuht mainis, et varasematel aastatel kui töötajad osalesid koolitusel, siis hiljem kirjutasid vabas vormis ülevaatliku essee koolitusest, kus tõid välja selle olulisuse ning kas vajaksid tulevikus selles vallas veel enese täiendamist. Viimasel ajal ta seda enam nõudnud ei ole, põhjuseks tõi taaskord ajapuuduse. Tootmisjuht mainis ka, et kahjuks on tööjõu ressurss nii palju piiratud, et saata töötajaid koolitusele on päris komplitseeritud ning koolituspakkumisi tootmise vallas on väga vähe ning need on sageli ettevõttele kulukad. Küll aga on püütud osaleda koostööpartneri Pärnumaa Kutsehariduskeskuse poolt pakutavatel tootmise alastel koolitustel, et töötajate kompetentsi tõsta. Finantsjuht pidas oluliseks, et ettevõtte raamatupidamise eest vastutajad saaks osaleda erinevatel koolitustel, kuna vajavad kaasaegseid teadmisi ja informatsiooni erinevate maksusüsteemide osas.

Tegevjuht ütles, et koolituses osalenud inimese saadud teadmisi hiljem ei hinnata, puudub teadmine kas ta kasutab neid oma töös või mitte. Tootmisjuht eeldas, et koolitusel osalenud ikkagi saadud teadmisi ka praktikas kasutavad. Finantsjuht eeldas, et raamatupidamisalaseid uusi oskusi ja teadmisi hakatakse ettevõttes kindlasti kasutama.

Töösoorituste hindamise osas läksid juhtkonna arvamused lahku. Nii tegevjuht kui finantsjuht olid seisukohal, et ettevõttes ei hinnata töösooritusi. Tootmisjuhi arvates on võimalik töötajate töösooritust hinnata ettevõtte palgasüsteemi kaudu. Skamet OÜ töötajate töötasu koosneb põhitunnihindest, täiendavast protsendist (30%) mille alusel määrab tootmisjuht ettevõtte sisereeglitest kinnipidamise ning osalustasu, mis määratakse igale töötajale erinevalt vastavalt tema panusele tootmismahust. Finantsjuhti arvates, et ole see töösoorituse hindamine siiski objektiivne.

Tootmistöötajatele arenguvestlusi ei korraldata, küll aga ettevõtte spetsialistidele. Hetkel on plaanis hakata arenguvestlusi läbi viima kõikide töötajatega.

Peamiselt, kuid mitte alati, motiveerib ettevõtte töötajaid ennast koolitama eeldatav palgatõus. Keevitajale annab märgatava palgatõusu vastava sertifikaadi omamine, mis tõstab kvalifitseeritud tööjõu tunnitasu. Koolitusele saadetakse ettevõtte poolt töötajaid, kelle suhtes ollakse kindlad, et nad on ettevõttele lojaalsed ning soovivad ettevõttesse panustada pikemaajaliselt.

Ettevõtte juhtkonnal on ühtne seisukoht, et töötajatel on erinev suhtumine koolitustel käimisesse. Spetsialistid osalevad meeleldi juhtkonna poolt väljapakutud koolitustel, kuid ise nad initsiatiiv selles osas üles ei näita. Tootmistöötajad ei ole koolitustel käimisest ning enda koolitamisest eriti huvitatud. Tootmisjuht leidis, et peamiseks põhjuseks on mugavus, kuidas muidu selgitada olukorda, et juba kolm aastat on ettevõtte pakkunud keevitajatele võimalust endale saada või tõsta klassifikatsiooni, kuid keegi nendest ei ole tänaseni suutnud selles osas nõudeid täita.

Peale ülevaadet juhtkonnale viimasel viiel aastal toimunud koolituste kohta jõudsid kõik arusaamale, et tegemist on analoogse olukorraga, mis kindlasti ka paljudes teistes Eesti väiksemates ettevõtetes. Peamise põhjusena tuuakse välja ajapuudust, töötajate ülekoormatust tööülesannetega ning pakutavate koolituste mittevastavust vajadustele ning liialt kõrget koolitustasu. Ühiselt leiti, et ettevõtte tegevuse tõhustamiseks on vaja strateegilist koolitusplaani. Põhjalik konkreetse valdkonna koolituste turu-uuring aitab kaasa parema ülevaate saamisele leidmaks kvaliteetseid ja sobilikke koolitusi. Näiteks info konkreetselt tootmistöötajatele pakutavate koolituste kohta on väga puudulik.

Probleemi lahendusena nähakse ideaalis ettevõttes koosseisulist personalitöötajat, kes tegeleks ainult personaliga seotud küsimustega. Hetkel on personalitöötaja palkamine ettevõttele finantsiliselt keerukas.

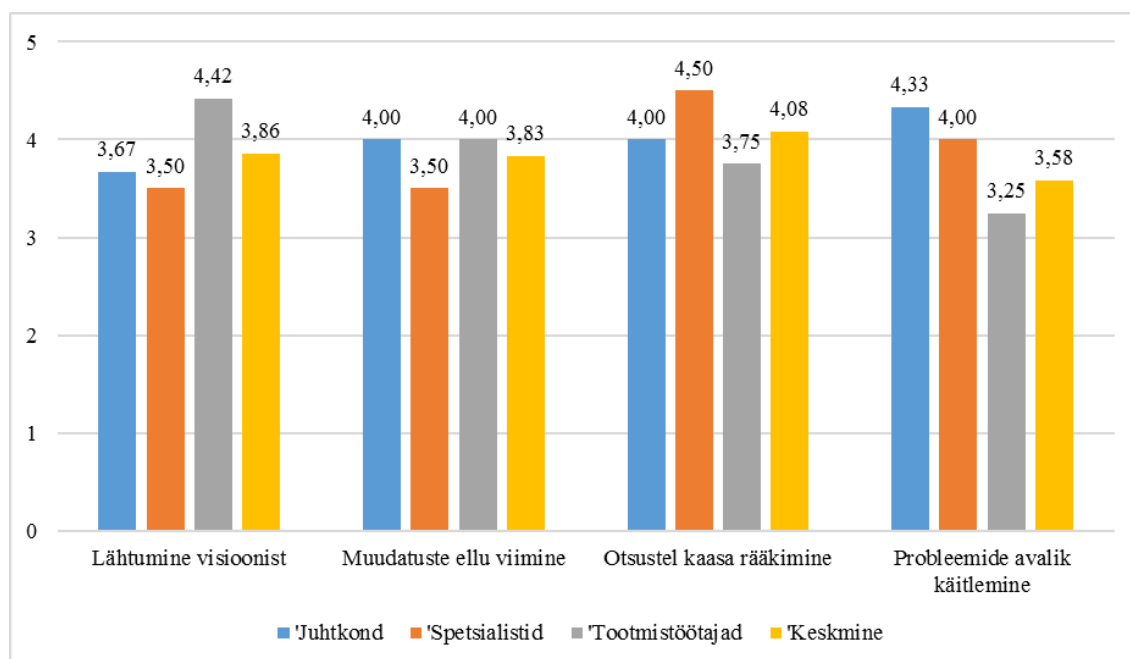
Eelpool kirjeldatu on viinud olukorrani, kus ettevõtte töötajad osalevad peamiselt tasuta pakutavatel koolitustel. Tasulistest koolitustest märgitakse esmaabi ja tuleohutuse koolitust, mis on seadustest tulenevalt kohustuslikud.

Kokkuvõtvalt võiks ettevõtte olla iga-aastane koolitusprogramm, kuid selle ettevalmistamine on siiani olnud liialt üldine. Põhjalikuma koolitusprogrammi ettevalmistamine aitaks juhtkonna arvates kindlasti tõhustada ettevõtte tööd ning saavutada efektiivsemalt püstitatud strateegilisi eesmärgi. Samas leiti juhtkonna poolt, et olukorra lahendamaks ühekordse põhjaliku programmi koostamine, mida edaspidi on vastavalt vajadustele kohandades võimalik igal aastal kasutusele võtta. Ettevõtte juhtkond jäi intervjuu küsimustega väga rahule ning pidas neid asjakohasteks küsimusteks, kuna need selgitasid välja ettevõtte probleemsed kohad, millele tuleks leida lahendus.

Skamet OÜ kui õppiva organisatsiooni töötajate koolitusvaldkonna kaardistamine toimus toetudes ankeetküsimustikule, mis on jaotatud viide teemakategooriasse: ühine visioon ehk visiooni jagamine, professionaalsus ehk isiklik meisterlikkus, väärtused ehk ühised mõttemudelid, õppimine ehk meeskondlik õppimine ja süsteemsus ehk süsteemsed mudelid. Iga kategooria koosnes neljast väitest, millele vastaja pidi andma omapoolse hinnangu 5-pallisel hindamisskaalal. Küsimustiku hindamisskaala on järgmine: 0 – „ei oska vastata“, 1 – “ei ole üldse nõus”; 2 - “ei nõustu”, 3 - “neutraalne”, 4 “pigem nõustun”, 5 - “nõustun täielikult”. Autor käsitles probleemsete väidetena alla “4” olevaid tulemusi. Iga kategooria lõpus on avatud küsimus. Küsimustik on toodud välja lisa (vaata lisa 6).

Järgnevalt toob töö autor välja uurimustulemused küsimuste lõikes ja analüüsib läbiviidud küsitluse alusel õppiva organisatsiooni avaldumist ettevõttes Skamet OÜ tegevuses näidates tulemusi. Töö autor toob välja kujunenud hinnangute keskmised tulemused, tuuakse välja ka kõige kõrgemad ja nõrgemad tulemused ning valdav arvamus uuritavas sihtgrupis.

Ühine visioon



Joonis 11. Keskmised hinnangud näitajale ühine visioon (autori koostatud)

Ülaltoodud joonisel (vaata joonis 11) ühise visiooni bloki esimesele väitele „*Ettevõtte tegutseb lähtuvalt Skamet OÜ visioonist*“ sai keskmiseks hinnanguks 3,86 punkti. Juhtkond hindas väidet 3,67 punktiga. Ettevõtte spetsialistid andsid väitele madalaima hinnangu (3,50 punkti) ning tootmistöötajatel on väitele kõrgeim hinnang (4,42 punkti). Kui tootmistöötajad (12) andsid ettevõtte tegutsemisele lähtuvalt ettevõtte visioonist viiel korral hinnangu „nõustun täielikult“, siis nii juhtkond kui spetsialistid väitega ühelgi korral täielikult ei nõustunud, kolmel korral oldi väite suhtes neutraalsel seisukohal seal hulgas ka üks juhtkonna liige.

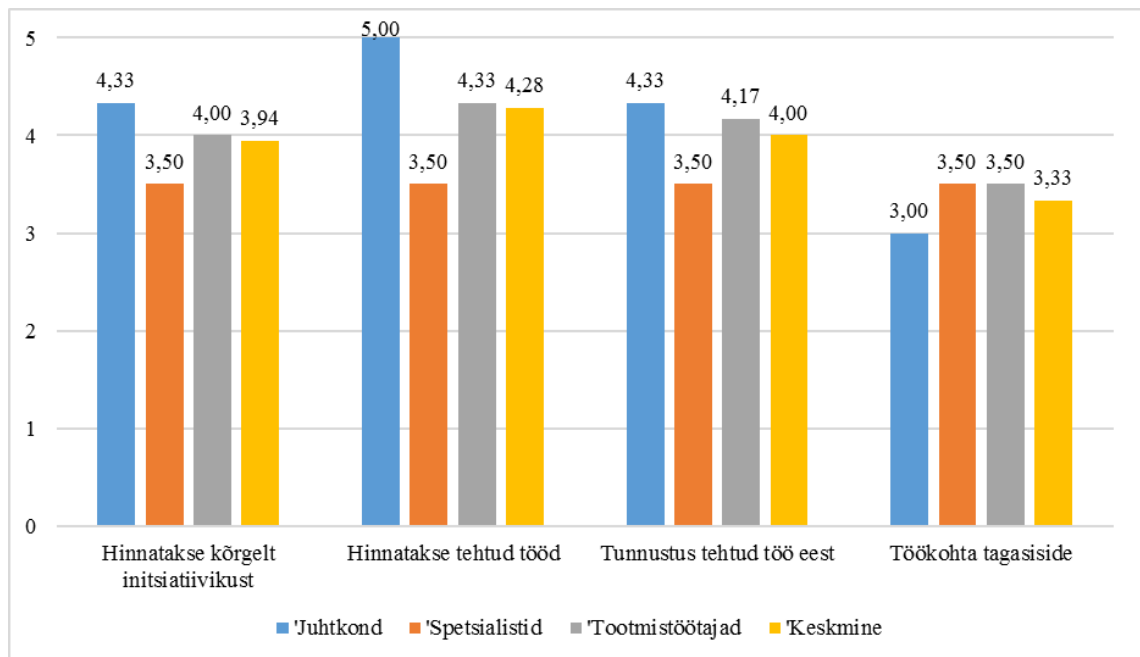
Järgmine väide „*Töötajatel on võimalus kaasa rääkida otsuste tegemisel*“ sai keskmiseks hinnanguks 4,08 punkti. Kõige enam saavad ettevõttes otsuste tegemisel osaleda spetsialistid (hinnang 4,50 punkti) olles näitega täielikult nõus kahel korra. Kõige madalamalt on enda kaasärääkimise võimalusi hinnanud tootmistöötajad (3,75 punkti) olles väitega täiesti nõus vaid kahel korral ja üldse ei nõustuta väitega ühel korral. Juhtkond hindas enda osalust otsuste tegemisel keskmise hinnanguga 4,00 punkti ühtselt pigem nõustudes antud väitega.

Väide „*Planeeritud muudatused viiakse elu*“ kogus keskmiseks hinnanguks 3,83 punkti. Väidet hindasid nii juhtkond kui tootmistöötajad võrdselt hinnanguga 4,00 punkti ning spetsialistid hindasid muudatuste elluviimist ettevõttes 3,5 punktiga.

Väide „*Ettevõttes käsitletakse probleeme avalikult*“ sai keskmiseks hinnanguks 3,86 punkti, saades küsimustiku „ühise visiooni“ bloki madalaima hinnangu. Väidet hindas juhtkond selle bloki kõrge kõrgema hinnanguga (4,33 punkti) ning spetsialistid 4,00 punktiga. Kõige madalamalt hinnati antud väidet tootmistöötajate poolt (3,25 punktiga), mis on ka kogu bloki madalaim hinnang.

Antud teemabloki „*Ettepanekud*“ vastamise võimalust kasutati ühel korral ettepanekuga, et juhtkond võiks olla rohkem uuendusmeelsem, kuna tootmistöötajale tundub nagu paljudes asjades ollakse kinni harjumuses. Vastaja hinnangul ei lase see ettevõttel tegelikkuses areneda.

Isiklik meisterlikkus



Joonis 12. Keskmised hinnangud näitajale isiklik meisterlikkus (autori koostatud)

Initsiatiivikut hindava bloki küsimusele „*Ettevõttes hinnatakse kõrgelt töötajate initsiatiivikut*“ kujunes keskmiseks hinnanguks 3,94 punkti.

Juhtkond oli väitega pigem nõus või väga nõus, kujundades keskmiseks hinnanguks 4,33 punkti. Madalaima skoori kujundasid ettevõtte spetsialistid keskmise hinnanguga 3,4 punkti. Tootmistöötajad olid väitega nõus või pigem nõus.

Väide „*Tunnen, et ettevõttes hinnatakse minu tööd*“ sai teemabloki kõrgeimad hinnangud, saades keskmiseks hinnanguks 4,28 punkti. Kõrgeimalt hindasid väidet ettevõtte juhid olles üksmeelselt väitega väga nõus. Antud tulemus oli ka kogu küsitluse üks neljast kõrgeimast keskmisest hinnangust uurimuses osalenud grupi hulgas. Madalaima hinnangu (3,50 punkti) antud väite juures andsid spetsialistid. Tootmistöötajate antud hinnangust keskmiseks kujunes 4,33 punkti.

Väide „*Ettevõttes jagatakse tunnustust hästi tehtud töö eest*“ sai keskmiseks hinnanguks 4,00 punkti. Kõige enam olid väitega nõus ettevõtte juhid (keskmine hinnang 4,33 punkti), andes ühel korral väitega täiesti nõustuva hinnangu. Järgnesid tootmistöötajad

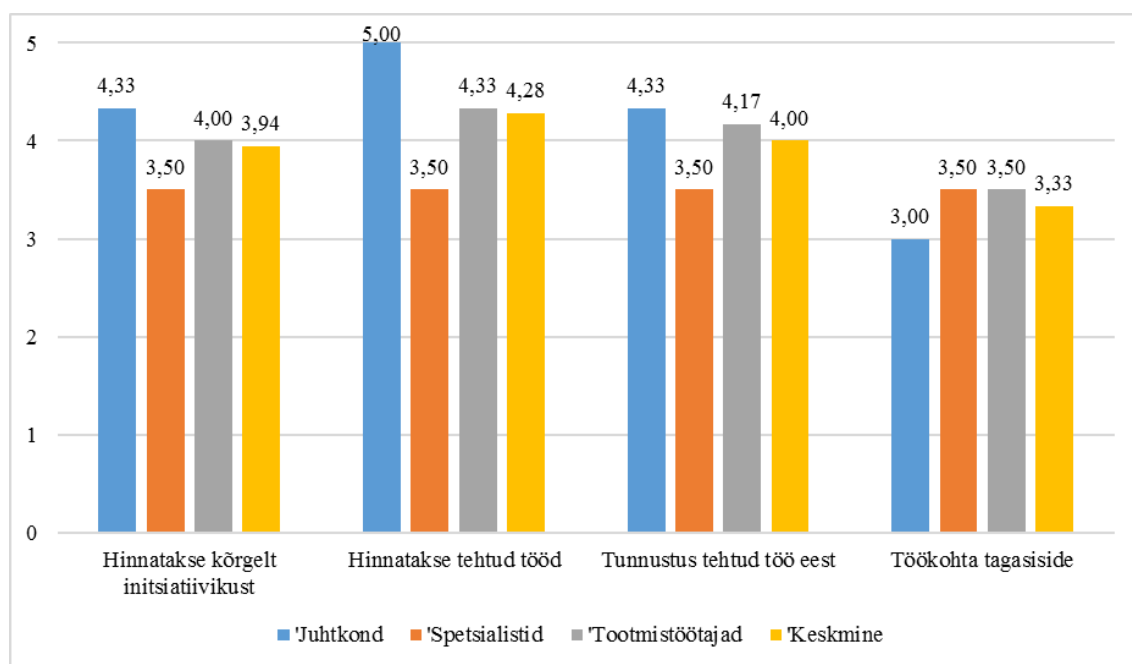
4,17 punktilise hinnanguga andes peamiselt nõustuvaid ja täiesti nõustuvaid hinnanguid. Kõige vähem olid väitega nõus spetsialistid (keskmine hinnang 3,5 punkti).

Isikliku meisterlikkuse bloki viimasele väitele „Mulle antakse minu töökohta tagasisidet“ anti teemabloki madalaimad hinnangud kõikide uurimuses osalenud gruppide poolt, saades keskmiseks hinnanguks 3,33 punkti. Eriti madala keskmise hinnanguga (3,00 punktiga) hinnati väidet juhtkonna poolt.

Antud teemabloki arvamuse avaldamise võimalust teemal „Ettepanekud“ kasutati kahel korral, kus kommenteeriti: „Saad areneda koos ettevõttega“ ja „Motiveerib palk koos lisateenimise võimalusega. Kui on võimalus enam teha ja ka suuremat palka teenida.“

Kolmas teemaplokk käsitleb ettevõtte väärtuseid ehk mõttelisi mudeleid.

Mõttelised mudelid



Joonis 13. Keskmised hinnangud mõttelised mudelid (autori koostatud)

Väide „Ettevõttes hinnatakse töötajate panust objektiivselt“ kogus keskmiseks hinnanguks 4,22 punkti. Siin andsid kõrgeima hinnangu (4,5 punkti) ettevõtte spetsialistid, madalaima (3,38 punkti) tootmistöötajad. Kui spetsialistidel olid peamised hinnangud väitele pigem nõustuvad ja nõustuvad, siis tööliste hinnangud olid valdavalt neutraalsed või nõustuvad.

Väide „*Ettevõttes arvestatakse töö tasustamisel isikliku panustamisega*“ kogu keskmiseks hinnanguks 4,0 punkti. Kusjuures kõrgemalt hindasid väidet juhtkond ja tootmistöötajad, vastavalt 4,33 ja 4,17 punkti keskmiselt grupis. Kõige madalama hinnangu väitele andsid ettevõtte spetsialistid (3,50 punkti).

Väide „*Ettevõttes hoitakse liialt kokku töötajate heaolult töökohas*“ sai kogu küsitluse ühe madalaima keskmise hinnangu kahest (3,33 punkti). Kusjuures kõrgeima hinnangu andsid töötajad (3,42 punkti), madalama hinnangu andsid juhid (3,33 punkti) ja kõige madalam skoor (3,25 punkti) kujunes spetsialistide hinnangust. Kuna tegemist on negatiivse alatooniga väitega, näitab madal skoor väitega mittenõustumist. Seega võib järeldada, et töötajad näevad ettevõtte panust töötajate heaolusse.

Väide „*Ettevõtte korraldab järjepidevalt oma töötajate vabal ajal meeskondlikke üritusi (vähemalt kord aastas)*“ sai keskmiseks hinnanguks 4,83 punkti. Siin on hinnanud nii juhtkond kui spetsialistid üksmeelselt väidet väga nõustuva hinnanguga. Kõik uurimuses osalejad on väitega nõus või pigem nõus.

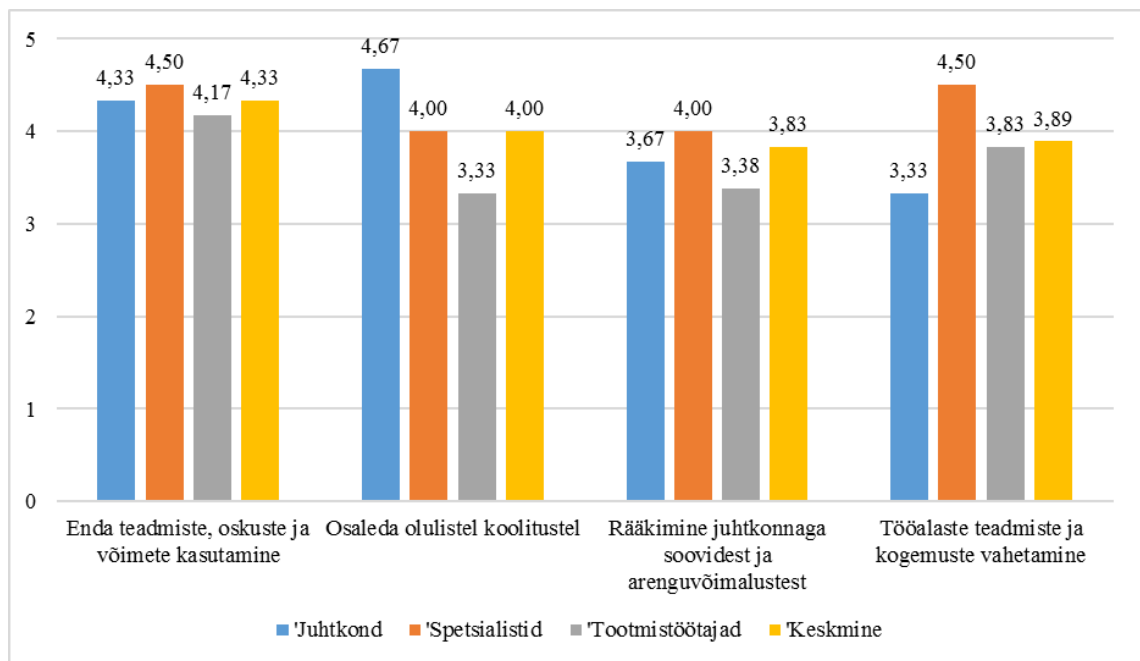
Teemaploki lõpus olevat arvamuse avaldamise võimalust teemal „*Ettepanekud*“ uurimuses osalejad ei kasutanud.

Neljas teemablokk käsitleb meeskondliku õppimise teemasid.

Meeskondlik õppimine

Väide (vaata joonis 14) „*Ettevõttes töötamine võimaldab mul kasutada oma teadmisi, oskusi ja võimeid*“ sai keskmiseks hinnanguks 4,33 punkti, kusjuures kõrgeima hinnangu andsid väitele spetsialistid (4,5 punkti) ning madalaima tootmistöötajad (4,17 punkti). Väitega valdavalt pigem nõustuti ja nõustuti täielikult.

Kuigi väide „*Ettevõtte võimaldab mul osaleda minu arenguks olulistel koolitustel*“ kogus keskmiseks hinnanguks 4,00 punkti, on selle väite juures gruppide vahelised arvamuste erisused suurimad. Kõige kõrgema hinnangu andsid väitele juhid (4,67 punkti) ja madalaima tootmistöötajad (3,33 punkti). Kui juhid ning spetsialistid olid väitega pigem nõus või nõustusid täielikult, siis tootmistöötajad olid üksmeelselt neutraalsel seisukohal välja arvatud kaks tootmistöötajat, kes on väitega täielikult nõus.



Joonis 14. Keskmised hinnangud meeskondlik õppimine (autori koostatud)

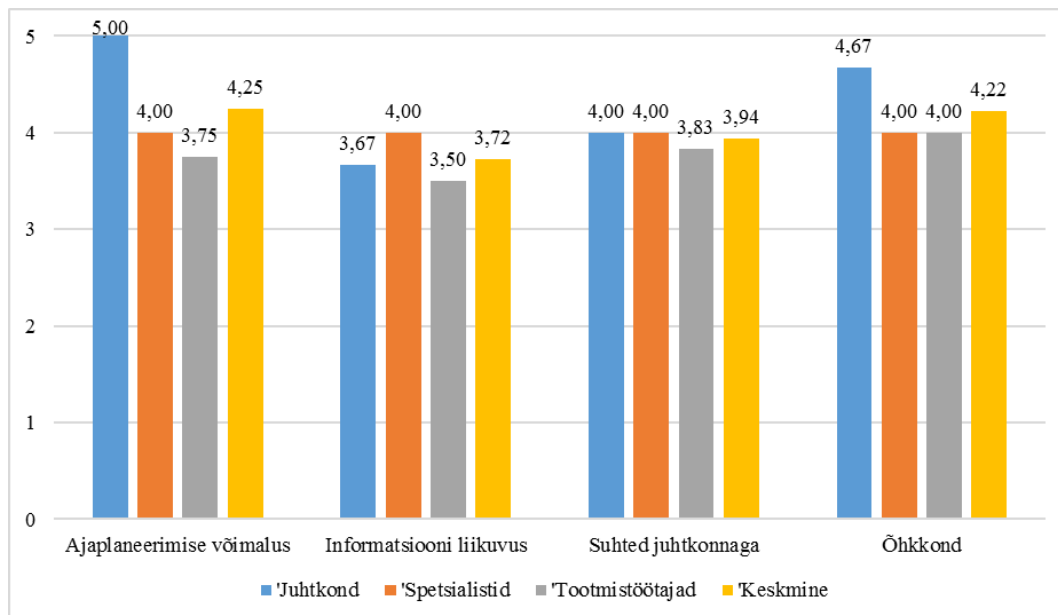
Väide „*Olen saanud rääkida juhtkonnaga oma soovidest ja arenguvõimalustest*“ kogus keskmiseks tulemuseks 3,83 punkti. Siin hindasid väidet madalamalt juhtkond (3,67 punkti keskmiselt) ja tootmistöötajad (3,38 punkti keskmiselt). Valdavalt olid uurimuses osalejad (22) väitega pigem nõus, kuid oli ka kaheksa neutraalseid seisukohta, mis teeb 36,36 % vastanutest.

Ka väide „*Ettevõttes vahetatakse töölaseid teadmisi ja kogemusi*“, kogudes keskmiseks hinnanguks 3,89 punkti, jääb silma vastanud gruppide suurte erinevustega hinnangute keskmiste tulemuste osas. Nii on kõrgeimalt hinnanud väidet spetsialistid (4,5 punkti) ja madalaimalt juhtkond (3,33 punkti).

Antud teemabloki arvamuse avaldamise võimalust teemal „*Ettepanekud.*“ kasutati ühel korral. Vastaja märkis, et tööliste koolitusi praktiliselt ei toimu ja see oleks vajalik ka meeskonna vaimu paremaks toimimiseks.

Viimases, viiendas teemablokis on uurimuse süsteemse mõtlemise väited.

Süsteemne mõtlemine



Joonis 15. Keskmised hinnangud süsteemne mõtlemine (autori koostatud)

Väide „*Töötaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida*“ kogus keskmiseks hinnanguks 4,25 punkti, kus kõik juhtkonna liikmed nõustusid väitega täielikult ning kõik spetsialistid pigem nõustusid väitega. Tootmistööliste hinnangud olid grupi siseselt väga erinevad. Lähtuvalt ettevõtte ja erinevate töötajate tööspetsiifikast on uurimustulemused antud väite juures ka ootuspärased.

Väide „*Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt*“ kogus keskmiseks hinnanguks kogu valimi kohta 3,72 punkti. Juhtkond ning spetsialistid andis pigem nõustuvaid hinnanguid, jäädes ühel korral ka neutraalsele seisukohale. Tootmistöötajate keskmine hinnang (3,5 punkti) väitele kujunes enamasti neutraalsete hinnangute toel.

Väite „*Ettevõtte töötajate suhted juhtkonnaga on head*“ hinnangud kogusid kõikide vastanute hulgas keskmiseks tulemuseks 3,94 punkti. Kõikides gruppides oldi hinnanguga pigem nõus või täielikult nõus.

Väide „*Ettevõtte töökollektiivis on avatud õhkkond*“ kogus keskmiselt 4,22 punkti. Siin andsid kõrge keskmise hinnangu juhtkond (4,67 punkti) ning võrdselt hindasid töökollektiivi avatud õhkkonda puudutavat väidet spetsialistid ning tootmistöötajad.

Mõlemas grupis kujunes keskmiseks hinnanguks 4,0 punkti, kuigi tootmistööliste poolt anti ka üks neutraalne ja üks väitega üldse mitte nõustuv hinnang.

Teemaploki lõpus olevat arvamuse avaldamise võimalust teemal „Ettepanekud” uurimuses osalejad ei kasutanud.

Järgnevalt tehti järelintervjuu juhtkonnaga, kus autor näitas juhtkonnale küsitluse tulemusi. Küsitluse tulemused olid üllatavalt kõrged nii autori kui ka juhtkonna jaoks, kuigi intervjuu käigus selgus, et ettevõttes leidub probleeme. Autor otsustas lisainformatsiooni saamiseks teha järelintervjuud ka kahe tootmistöötajaga ning kahe spetsialistiga.

Tootmistöölistest osalesid intervjuul keevitaja, kes töötab ettevõttes selle loomisest alates ning lukksepp, kes on asunud ettevõttesse tööle sellel aastal. Spetsialistidest tehti intervjuu turundus- ja müügiassistendi ning meistriga.

Kõik vastajad olid ühel arvamusel, et ettevõttes ei toimu koolituste planeerimist. Tootmistöötajad vastasid, et neile ei ole kunagi arenguvestlust ettevõttes tehtud. Spetsialistidele on arenguvestlusi korraldatud kord aastas. Arenguvestlusel on juhtkond püüdnud välja selgitada, mida spetsialistid vajavad enesearenduseks.

Kõik intervjuul vastanud andsid teada, et ettevõttesse tööle asumisel esmalt neile anti iseseisvaks tutvumiseks erinevat dokumentatsiooni (sise-korraeskirjad, ametijuhendid jne). Spetsiaalselt sisseelamiseks mõeldud koolitust ei ole läbiviidud. Tootmistöötajad ei ole ettevõttes töötamise aja jooksul ühelgi koolitusel osalenud. Turundus- ja müügiassistent on osalenud mitmel müügi kui ka turunduse alasel koolitusel. Meister avaldas soovi osaleda koolitustel, kuid tootmisvaldkonnas eriti koolituste pakkumisi ei ole tehtud.

Asutuse sisese koolitusena mainisid kõik vastajad ettevõtte poolt aastas korra korraldatavat infopäeva. Tootmistöötajad olid huvitatud, et keegi tuleb ettevõttesse neile koolitust tegema. Spetsialistid omakorda aga soovisid osaleda koolitustel väljas pool ettevõtet.

Meister on osalenud nii esmaabi kui tule- ja tööhutuse kohustuslikel koolitustel. Ta pidas oma teadmisi selles vallas piisavateks. Turundus- ja müügiassistendi arvates on iga koolitus motiveeriv, sest lisaks uutele teadmistele on võimalik suhelda ka teiste selle valdkonna inimestega. Varasematel aastatel tegi turundus- ja müügiassistent peale koolitust alati kirjaliku ülevaate koolitusest juhtkonnale. Viimasel aastal seda enam ei küsitud. Koolitusel saadud teadmisi püüab oma töös rakendada.

Kokkuvõtlikult saab järeldada, et tootmistööliste koolitusele ei ole ettevõttes tähelepanu pööratud. Samas on neil siiski huvi koolituste vastu, mis toimuvad asutuse siseselt. Spetsialistid on osalenud mitmel koolitusel ning enesearendamisest ka enam huvitatud. Nemad eelistavad käia koolitustel väljas pool ettevõtet.

2.3 KOOLITUSSÜSTEEMI JA ÕPPIVA ORGANISATSIOONI UURINGU JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolevas alapeatükis on tehtud järeldused uuringu tulemusest, millele järgnevad autori poolt tehtud ettepanekud.

Käesoleva töö uuringu põhjal on autor teinud järeldused. Nagu paljudes Eesti väikeettevõtetes on ka ettevõtte Skamet OÜ juhtkonna liikmed seotud paljude töökohustustega ning probleemiks on ajaressurssi juhtimise oskus. Juhtkonna liikmed tunnevad ettevõttes enam puudust personalitöötajast, kuid analüüsides oma rahalisi vahendeid, siis tunnistavad, et ei saa seda endale hetkel lubada.

Ühine visioon

Mida täpsemalt kõik organisatsiooni liikmed suudavad oma ühist tulevikku kirjeldada, seda suurem on tõenäosus, et see ka saavutatakse. Jagatud visioon on ettevõttele eluliselt tähtsa olemusega, määrates ära arengusuunad olles õppimise algallikaks.

Uurimuse tulemustest selgub, et ettevõtte Skamet OÜ töötajad on ettevõtte tegutsemisest ühisest visioonist lähtuvalt erinevad arusaamad. Juhtkond hindab visioonist lähtumist märkimisväärselt madalamalt kui spetsialistid ning tootmistöötajad. Antud tulemus annab tõestust, et ettevõtte visioonist saadakse erinevates gruppides erinevalt aru. Kõiki

töötajaid ei kaasata piisavalt ettevõtte eesmärkide väljatöötamisse. Samas on ettevõtte huvides kaasata töötajaid kui organisatsiooni liikmeid eesmärkide püstitamisse, sest siis identifitseeruvad nad ettevõtte eesmärkidega enam ning on huvitatud eesmärkide saavutamisest.

Ettevõttes ei ole korraldatud meeskondlikut koolitust ega loodud süsteemi, kuidas oleks tõhusam koostada ühist visiooni. Parim viis ettevõtte eesmärgid töötajateni viia, on need välja töötada koos töötajatega. Sellisel juhul kaob ka vajadus eesmärgid töötajateni viia, kuna nad on ise väljatöötamise protsessis olnud kaasatud. Samuti on võimalik töötajaid kaasata ettevõttes erinevaid küsitlusi läbi viies, selgitamaks küsimuste kaudu välja ettevõtte eesmärgid. Töötajad, kes ei ole oma ametikohustustest tulenevalt tugevalt igapäevaselt seotud ettevõtte ühise visiooniga, ei jaga võrdselt visiooni usaldades juhtkonda ning tunnetades pigem peamisena töökoha olemasolu kui ühist visiooni.

Nii tunnetavad töötajad ka enda võimaluste puudumist muudatustes kaasarääkimise ja otsuste tegemise osas. Juhtkond, kes on muudatused planeerinud ja töötajad, kelle igapäevast tööd muudatused mõjuvad, tunnetavad muudatuste elluviimist rohkem. Muudatuste elluviimist ettevõttes hinnatakse erinevalt, kuna infoliikumine asutuse siseselt on lünklik ning kõigil gruppidel ei ole võrdne ligipääs infole.

Ettevõtte dünaamilises arengus on oluline kõikide töötajate enda osaluse tunnetamine otsustusprotsessides ja seeläbi ka tulemustes. Töötajad, kes on panustanud ettevõtte arendamisse, tunnetavad end ettevõtte arengus tulemuste ja saavutuste osana ning suudavad ka edaspidi on tööd tulemuslikult teha.

Suured erinevused arvamuses probleemide avalikult lahendamise kohta annavad tunnistust avalike arutelude puudumise kohta tekkinud kitsaskohtades üle tööalaselt. Nõnda on lihtne tekkida hoiakul demokraatliku juhtimise ja erineval tasandil suhtlemise läbipaistvuse puudumisest. Viimased võivad olla ettevõtte tegutsemist ja arengut pärssivaks faktoriks. Probleemi lahendus seisneb suuresti avatud õhkkonna loomises töötajate koostöö kaudu.

Isiklik meisterlikkus

Senge sõnul on vaja kõiki organisatsiooni liikmeid julgustada arenema nende poolt valitud eesmärkide suunas. Selle jaoks on oluline luua organisatsioonile selline uus keskkond, kus laiendatakse tulemuste saamiseks oma isiklike oskusi erinevates valdkondades. Uuringus selgus, et ettevõttel puudub süsteemselt korraldatud arenguvestlused, kus on võimalik töötajatelt saada tagasisidet. Tänapäevani ei ole tootmistöötajatel olnud mitte ühtegi arenguvestlust. Töötajate ja ettevõtte vahel peab olema koostöö, et ettevõtte oleks edukas.

Kuigi uurimusest selgus, et ettevõtte võimaldab oma töötajatel koolitustel osaleda enesearendamise eesmärgil, siis koolitusejärgselt neid ei tunnustata uute teadmiste rakendamisel. Ettevõttes jagatakse küll tunnustust hästi tehtud töö eest, kuid see on nõrgalt tunnetatav, eriti spetsialistide poolt. Samuti tunnetavad nad ka kõige vähem juhtkonna poolset oma töö väärtustamist ja initsiatiivikut ettevõttes.

Õppiva organisatsiooni teooriale toetudes on ettevõtte arengu seisukohalt lähtudes oluline väärtustada töötajate pühendumust. Töötajate kindel teadmine oma töö olulisusest ettevõtte jaoks motiveerib inimesi tööle sügavuti pühendumaks. Uurimustulemustest lähtuvalt saab järeldada, et ettevõttes puudub või töötab halvasti töötajate motiveerimise või töötasustamise diferentseeritud süsteem.

Ettevõttes on kesiselt toimiv tagasisidestuse süsteem või puudub see üldse. Läbi tagasisidestuse süsteemi on ettevõttel võimalik saada info koolitusvajadustest. Eriti tugevalt on tunnetatav juhtkonna hulgas. Õppiva organisatsiooni teooriast lähtuvalt on tagasiside andmisel töötajatele oluline roll, kus fookuses on tehtud vigade tunnistamine ja vigadest õppimise ja tagajärgedeta eksimust võimaldava juhtimise aspekt. Üldjuhul on karistus töötajate tegevust pärssiva mõjuga, seevastu tunnustamine ja kiitmine avaldab arendavat mõju. Tagasiside käigus tuleks tähelepanu pöörata saavutustele, leidlikele probleemilahendustele ning suurepäraselt sooritatud tegevustele. Nõnda saab töötaja kinnituse ehk positiivse impulsi õnnestunud käitumise kordamiseks, tugevneb tema usk oma võimetusse ja suureneb töörahulolu kõigis töötajate gruppides.

Meeskondlik õppimine

Järgmisena on kirja pandud meeskondliku õppimise tegurid. Organisatsiooni meeskondliku õppimise eesmärk on peamiselt mõttesuundade ja energiatega ühtlustamine ettevõttes arvestades ka iga töötaja individuaalset erisust.

Skamet OÜ-s töötamine võimaldab kõikidel töötajatel kasutada oma teadmisi ja oskusi, mis annab tõdemust et töötajad on piisavalt rakendatud ning nende tööalane ettevalmistus ja kvalifikatsioon ning pädevused on vastavuses töö sisuga. Üldise koolitussüsteemi puudumise tõttu ettevõttes ei ole pööratud eraldi tähelepanu meeskondliku koostöö arendamisele. Isiklik meisterlikkus ei aita alati meeskonda ühiselt tööle rakendada vaid tihti vajavad töötajad selleks professionaalset koolitust.

Oluline kitsaskoht ettevõttes on perioodil 2012-2016 aastatel koolitustel osalemise kallutatus juhtkonna poole, mis on tingitud juhtkonna vahetuses kui uuel ametikohal tööle hakanud juhid vajavad tööle asumisel ümberõppega seotud koolitusi. Antud ajavahemikul on tootmistöötajatest koolitusel osalenud üksikud ja ühel korral. Meeskonna vaimu säilitamine võib saada sellest kahjustatud kui kedagi koolitatakse enam.

Töötajate koolitamine ja erialane täiendamine annab ettevõttele kvaliteetsema töö ja tooted, materjali ja energia kokkuhoiu, kaasaegsemad töövõtted jne. Töötajate olematu ja ebaregulaarse koolitamise tagajärjel tekivad puudujäägid inimeste teadmistes ja oskustes, mis on ettevõtte arengut takistavad tegurid. Töötaja koolitusvajadust saab välja selgitada tema töötulemuste hindamise abil.

Oma arenguvõimalustest Skamet OÜ-s on võimalik küll rääkida, kuid mitte piisavalt. Sellele annavad kinnitust nii uurimuse tulemused kui asjaolu, et ettevõttes ei viida läbi töötajate arenguveestlusi. Arenguveestlused on töötajate töömotivatsiooni tõstva iseloomuga, tunnustavad ja väärtustavad töötajat ning loovad meeldiva psühhosotsiaalse õhkkonna. Vestlused on aluseks ka töötajate koolituskava koostamisel. Skamet OÜ töötajad saavad ettevõttes vahetada tööalaseid erinevaid teadmisi ja kogemusi. Juhtkonna omavaheline infovahetus jääb uurimustulemustel nõrgaks.

Õppiva organisatsiooni teooriast lähtuvalt rõhutatakse informatsiooni jagamise erilist rolli ettevõttes ja töötajate otsustamisse kaasamise vajadust. Tagamaks töötajate informeerituse ettevõtte arengusuundadest, tulevikuplaanidest on soovitatav korraldada kogu kollektiivile regulaarselt ettevõtte arendamise ühisseminare, mida ka Skamet OÜ iga-aastaselt oma ettevõtte kõikidele töötajatele korraldab ning millest on senini olnud aktiivne osavõtt.

Mõttemudelid

Mõttemudelid ehk väärtused on olemuselt uskumused ja hoiakud, mõjutades käitumist ja väljendusviisi. Nende kaudu avab organisatsioon oma ressursid, mille aluselt toimub tegutsemine. Tulemused mõjutavad omakorda mõttemudeleid ehk väärtusi.

Õppiva organisatsiooni seisukohalt on hästi toimiv töötajate regulaarne enesehindamise süsteem, kus töötajal on võimalik ise hinnata oma töötamise tugevaid ja nõrku külgi, toetudes kindlatele kriteeriumitele ja tuues esile töötegemist takistavad ja soodustavad tegurid ning märkides enda ettepanekud töö tõhustamiseks ja ettevõtte arendamiseks.

Objektiivselt hindamises käärid, hinnatakse erinevalt. Spetsialistid arvavad, et hinnatakse vähe ja objektiivselt, tootmistöötajad et hinnatakse piisavalt aga mitte nii objektiivselt. Adekvaatseim tagasiside tulemus on võimalik saavutada kui hindamise protsess on kombineeritud. Protsessis osalevad hinnatava töötaja kõrval ka tema otsene juht ja samalaadses protsessis töötav kolleeg. Otsese tagasiside kaudu on võimalik saada töötajatelt argumenteeritud tagasisidet ja ettepanekuid uudsest vaatenurgast.

Ettevõtte nõrgaks kohaks võib pidada asjaolu, et kui juhid ja tootmistöötajad tunnetavad oma töötasus isiklikku panust, siis spetsialistid tunnetavad seda tunduvalt vähemal määral. Töötajate isiklik panustamine võib väljenduda initsiatiivikuses ja pühendumuses, mis oli kõne all ka töötajate professionaalsuse küsimuste blokis ning sai madala tulemuse. Viimasele toetudes võib väita, et ettevõttes tuleks edaspidi rohkem märgata ja kõrgemalt hinnata töötajate initsiatiivikust ning pühendumust, mis on ettevõtte edaspidist käekäiku arvestades võtmeküsimus. Märkamata ja väärtustamata initsiatiivikus loob pinnase töötaja huvi kadumiseks oma töö vastu ning ettevõtte areng aeglustub või sootuks pidurdub.

Töötajate initsiatiivikuse ja motiveerituse hüvitamisel on võimalikud nii materiaalsed kui mittemateriaalsed vahendid: tõstes töötajate palka kvaliteetse töö eest, luues lisatasude süsteemi, luues häid töötingimusi ning arendades töökeskkonda.

Kuna Skamet OÜ tootmistöötajad on seisukohal, et ettevõttes hoitakse kokku tööliste heaolult, on vajalik üle vaadata esmalt tööliste elementaarsed töötingimused ning viia läbi arutelud tööliste ettepanekutega töötingimuste parandamise osas. Head töötingimused ja keskkond on oluline motivaator töötajate kvaliteetse töö tagamisel. Ettevõtte Skamet OÜ korraldab üks kord aastas küll suurejoonelise motivatsiooniürituse, kuid suure tõenäosusega sellest ei piisa pidevaks töötajate motiveerituse taseme hoidmiseks.

Süsteemne mõtlemine

Viimaseks järelduseks on välja toodud süsteemse mõtlemise tegurid. Ettevõtte väärtuste ja ideede kandmise, nende fookuses hoidmise ning ettevõtte sisese kommunikatsiooni kõrval on tähtsal kohal protsesside ja tegevuste süsteemne haldamine ja erinevate seoste nägemine, mis on ettevõtte jätkusuutlikkuse aluseks. Rida olemasolevaid tingimusi mõjutavad erinevaid otsuseid, mille tagajärjel toimuvad muutused organisatsioonis. Ettevõtte töötajad suudaksid erinevaid muudatusi ellu viia tunduvalt tõhusamalt kui omaksid vastavasisulistel koolitusel osalemise kogemust.

Ühe probleemina tõid nii juhtkonna liikmed kui spetsialistid välja ajajuhtimisega seotud küsimused. Tõhusalt planeeritud tööaeg annab võimaluse saavutada efektiivsem tulemus.

Skamet OÜ töökollektiivis on suuremas osas avatud õhkkond, suhted juhtkonnaga on valdavalt head ning töökorraldus võimaldab oma aega planeerida, seda eriti juhtkonna liikmete osas. Samas on info jõudmine juhtkonnalt töölistele raskendatud.

Eelpool väljatoodud järelduste ning teooria alusel saab väita, et ettevõttel Skamet OÜ puudub koolitussüsteem, milleks oleks reaalne vajadus olemas. Lähtudes käesoleva töö järeldustest ning teooriast on autor teinud ettevõttele Skamet OÜ toetudes Senge õppiva organisatsiooni viiele tunnusele järgnevad ettepanekud:

Ühine visioon

Selleks, et luua ettevõttes eesmäärke ning ühist visiooni, tuleks kaasata kõik ettevõtte töötajad. Erinevate muudatuste tegemisel oleks vajalik avalik arutelu, kus kõik ettevõtte töötajad saavad arvamust avaldada. Töötajaid oleks vaja julgustada, et nad rohkem sõna võtaksid. Avaliku arutelu tulemusena on võimalik tekitada ettevõttes meeldiv keskkond. Ettevõtte võiks teha koosolekuid, kus töötajad saavad näiteks ajurünnaku meetodina pakkuda välja erinevaid ettepanekuid ning nägemusi ettevõtte visioonist. Samas saab arvamust küsida ka arenguevestlusel või teha seda veebipõhisel meetodil. Autori arvates on oluline, et visioon oleks koostatud meeskondlikult. Hetkel on ettevõttes puudulik ühine visioon, mis on oluline ka sobivate koolituste määramisel.

Selleks, et töötajad julgeksid võtta rohkem sõna on töö autor ühe ettepanekuna toonud välja veebipõhise keskkonna rakendamise, kus oleks võimalik kõikidel töötajatel avaldada arvamust ka nii ettepanekuid visioonist kui ka koolitussüsteemi osas.

Isiklik meisterlikkus

Ettevõtte võiks luua süsteemselt korraldatud arenguevestlused, mis võiksid toimuda näiteks aasta alguses. Tootmisettevõtetes on aasta alguses olukord rahulikum ning siis oleks rohkem aega töötajatele pühenduda. Arenguevestlused peaksid toimuma järjepidevalt igal aastal.

Töötajatelt oleks vaja saada rohkem tagasisidet nii töörahulolu kui ka koolitussüsteemi osas. Arenguevestlusel on võimalik uurida töötajate arvamust koolitussüsteemi kohta. Lisaks on töö autor koostanud ettevõttele (vaata lisa 5) koolitusvajaduste hindamissüsteemi, mille eesmärk on ettevõttel endal kõige pealt mõista kas ja milliseid koolitusi vaja läheb ning hiljem saada tagasisidet ka töötajatelt. Seda on võimalik rakendada ka veebipõhiselt, mis võib olla töötajatele isegi mugavam. Selle osas tuleks kindlasti küsida töötajate arvamust.

Ettevõttes puudub enesehindamise süsteem, mis võimaldaks töötajatel ise oma tulemusi hinnata. Selleks pakub töö autor välja, et arenguevestlusel võiksid töötaja ja tema vahetu juht (kes arenguevestlust läbi viib) kokku leppida tema isiklikud eesmärgid tulevaks aastaks, mis on koostatud ühiselt. Iga kuu lõpus võiks töötaja hinnata (näiteks veebipõhiselt) seda kui kaugel ta on oma eesmärgi saavutamisest, kuidas ta hindab oma

töötulemusi tuues välja nii nõrgad kui ka tugevad küljed. Uuel arenguestlusele vaatavad töötaja ja tema vahetu juht läbi tulemused, mida nad omavahel võrdlevad ning saavad taaskord püstitada ühiselt uued eesmärgid.

Mõttelised mudelid

Nagu eelnevalt selgus pakub töö autor välja ettevõttele töötajate enesehindamise süsteemi rakendamise, kus võiks vahetu juht (kes arenguestlust läbi viib) koos töötajaga ühiselt välja mõelda tema isiklikud eesmärgid tulevaks aastaks. Protsessis on oluline, et eesmärgid saaks koostatud ühiselt. Töötaja peab mõistma püstitatud eesmärgi vajalikkust ning teadma, mida selle jaoks on vaja teha ning kuidas selleni jõuda. Töötajate osalemine koolitustel peaks toetama neid püstitatud eesmärkide saavutamisel. Selleks peab vahetu juht arenguestlusele töötajat suunama ning olema valmis teda ka edaspidiselt aitama. Iga kuu lõpus peab töötaja hindama seda kui kaugel on ta oma eesmärgi püstitamisest. Hindamise protsessi juurde kuulub ka see, et töötaja toob välja enda nõrgad kui ka tugevad küljed. Töötaja proovib enda töösooritusi hinnata, mida hiljem uuel arenguestlusele saab võrrelda vahetu juhi arvamusega.

Tänapäeval puudub ettevõttes motivatsioonisüsteem, mis tunnustaks töötajaid nende töösooritamisel. Ettevõtte töötajatel puudub motivatsioon koolitustelt saadud uute teadmiste ja oskuste rakendamine, kui neid selle eest ei tunnustata. Autor arvab, et töötajaid võiks töötajaid võiks motiveerida lisatasuga.

Meeskondlik õppimine

Ühe ettepanekuna arvas autor, et töötajaid võiks motiveerida lisatasuga. Ühe töötaja osalemine koolitustel tuleb maksimaalselt ära kasutada ettevõtte huvides. Koolituse läbinud töötajal võiks olla kohustus kuu aega peale koolitust jagada oma teadmisi/oskusi teiste kaastöötajatega, mille eest teda motiveeritakse lisatasuga.

Ühise meeskonnavaimu saavutamiseks on vajalik korraldada ka meeskondlike koolitusi. Alati ei pea olema koolitus tasuline, vaid võib olla ka ettevõtte sisene, kus töötajatele tuletatakse meelde ettevõtte ootusi ning saab koostada ühiselt ettevõtte visiooni. Seda saab teha ajurünnaku meetodina.

Süsteemne mõtlemine

Selleks, et ettevõttes oleks süsteemne mõtlemine, on oluline, et toimuksid sobilikud koolitused, mis vastavad ettevõtte ootustele ja visioonile. Autor arvab, et ettevõtte võiks välja töötada iga aastase koolitusplaani. Kuna tegemist on tootmisettevõttega, siis autoril puuduvad vajalikud teadmised ja kogemused konkreetse valdkonna põhise koolitusplaani koostamiseks. Koolitusplaani koostamisel tuleb arvesse võtta pidevaid valdkonnas toimuvaid seaduse muudatusi.

Töö autor saab ettepanekuna pakkuda välja efektiivsema ajajuhtimise, et ettevõtte ei keskenduks vaid kriisijuhtumitele, vaid ka visiooni koostamisele. Kui ettevõtte tahab käia innovatsiooniga kaasas, on oluline, et tegeletakse ka töötajate arendamisega ning eesmärkide püstitamisega. Selleks on autor ettepanekuna välja toonud Covey (vaata joonis 8) ajajuhtimise maatriksi, mille rakendamine oleks ettevõttele vajalik.

Lisaks on töö autor välja pakkunud eelnevate ettepanekute efektiivsemaks rakendamiseks kasutada ADDIE koolitusprotsessi mudelit (vaata joonis 5), mis koosneb viiest järgnevast protsessist: analüüsimine, kujundamine, arenemine, rakendamine ja hindamine. Kõiki etappe on oluline kasutada.

Lisades on välja toodud töö autori poolt koostatud koolitusvajaduste hindamissüsteemi (vaata lisa 5), kus on tuginetud kahele allikale (Civil Service Branch, 1996, Pineda, 2010, lk 677) ning soovitusliku tegevuskava (vaata lisa 7). Koostatud küsimustik on autori poolt välja töötatud kasutuseks juhtkonnale koolitusvajaduste välja selgitamiseks, töötajatele koolituste ettepanekute saamiseks ning läbitud koolituste tagasiside kogumiseks. Autori töötas välja aluspõhja, mida on võimalik hiljem ettevõttel vastavalt vajadusele korrigeerida.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte võiks koolitussüsteemi välja arendamisel tugineda Senge õppiva organisatsiooni viiele tunnusele, mis pööravad tähelepanu ettevõtte probleemsematele kohtadele. Senge viis tunnust annavad hea aluse problemaatika paremaks mõistmiseks ning sobivate lahenduste leidmiseks. Autor soovib ettevõttele tulevikus teemaga süviti tegeleda võttes kasutusele põhjalikuma koolitussüsteemi ja õppiva organisatsiooni teemaid käsitlevad küsimustikud. Selleks, et ettevõtte areneks

õppivaks organisatsiooniks, peab olema kogu eelnev protsess pikaajaline ning jätkusuutlik.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva konkurentsitihedas ühiskonnas on järjest keerulisem turul püsima jääda. Pidevalt muutuva keskkonnaga kohanemine nõuab head ja järjepidevat strateegilist juhtimist, et toimiks pidev õppimise protsess. Organisatsioonidel on edukaks olemisel vajadus suhtuda enda tegevustesse kriitiliselt. Organisatsioonid peavad olema suutelised kiiresti kohanema keskkonnas toimuvate muudatustega, et tagada jätkusuutlikus. Ettevõtetel peab olema selge ning ühiselt koostatud visioon, mis tagaks kõikidele töötajatele koostöö ning nende heaolu ettevõttes. Selleks, et ettevõtte areneks organisatsiooniks, mis võtab kokku eelneva, on üheks võimaluseks koolitussüsteemi loomine.

Ettevõttes koolitussüsteemi olemasolu tagab parema kommunikatsiooni, sihipärasema õppimise ning edu muutlikus ühiskonnas. Koolitussüsteem hõlmab paremat strateegilist juhtimist, et ettevõttel oleksid vajalikud teadmised ja oskused konkurentsitihedas ühiskonnas. Läbi koolitussüsteemi on võimalik ettevõttel areneda õppivaks organisatsiooniks.

Õppiva organisatsiooni eesmärk on kestav edukus. Selleks, et ettevõtte areneks õppivaks organisatsiooniks peab olema selge ning ühiselt koostatud visioon, mis tagaks kõikidele töötajatele nende heaolu ettevõttes. Õppivaks organisatsiooniks olemine on pikaajaline protsess, mis peab olema jätkusuutlik.

Käesolevas töös käsitleti koolitussüsteemi ning õppiva organisatsiooniga seonduvaid teemasid. Esimeses osas on räägitud lähemalt koolitamise rollist personalijuhtimises organisatsiooni arendamise eesmärgil. Sellele järgnevas peatükis on juttu õppivast organisatsioonist ja selle mõjust ning viimaseks väikeettevõtte koos oma ressursside juhtimise eripäradega.

Töö teises osas on antud ülevaade ettevõttest Skamet OÜ, millele järgneb ettevõtte viimase aasta koolitustegevuse kokkuvõte. Töös on tehtud ettevõtte Skamet OÜ juhtkonnale intervjuu ning ettevõtte kõikidele töötajatele küsitlus käsitledes Senge õppiva organisatsiooni teooriat. Töö tulemused baseeruvad kvalitatiivsel ning kvantitatiivsel uurimisel, mis on läbi viidud esimesel juhul ettevõtte juhtkonnaga ning teisel juhul kõikide ettevõttes töötavate inimestega.

Uurimuse käigus selgus mitmeid probleemseid kohti ettevõttes. Selgus, et Skamet OÜ juhtkonnal on erinev arusaam ettevõtte visioonist. Tuli välja, et töötajaid ei kaasata piisavalt eesmärkide välja töötamisse, mis on aga oluline õppivaks organisatsiooniks arenemisel. Nii tunnetavad töötajad enda võimaluste puudumist muudatustes kaasa rääkimise ja otsuste tegemise osas. Järgnevalt tuli uuringu tulemustel välja, et ettevõtte ei anna töötajatele ega uuri neilt tagasisidet nende töösoorituste ja tööülesannete kohta. Õppiva organisatsiooni teooriale toetudes on ettevõtte arengu seisukohalt lähtudes oluline väärtustada töötajate pühendumust, kuid uurimustulemustest saab järeldada, et ettevõttes puudub või töötab halvasti töötajate motiveerimise või töötasustamise diferentseeritud süsteem. Veel võib ettevõtte nõrgaks kohaks pidada asjaolu, et kui juhid ja tootmistöötajad tunnetavad oma töötasus isiklikku panust, siis spetsialistid tunnetavad seda tunduvalt vähemal määral. Märkamata ja väärtustamata initsiatiivikus loob pinnase töötaja huvi kadumiseks oma töö vastu ning ettevõtte areng aeglustub või sootuks pidurdub. Viimaseks olulisemaks järelduseks võib välja tuua, et puudub koolitussüsteem, mida ettevõtte juhid peavad vajalikuks. Tänapäeval on ettevõttes töötajate olematu ja ebaregulaarse koolitamine, mille tagajärjel tekivad puudujäägid inimeste teadmistes ja oskustes, mis aga takistavad ettevõtte arengut. Oluliseks järelduseks saab pidada ka, et ettevõttes on küll avatud õhkkond, kuid halb kommunikatsioon, mis tähendab, et info ettevõtte töötajate vahel ei liigu nii nagu on ettevõtte ootused.

Lõputöös on tehtud ettepanekud ettevõttele Skamet OÜ koolitussüsteemi loomisel õppiva organisatsiooni konspetsiooni alusel, kus töö autor tugines teooriale ning uuringu käigus selgunud probleemsematele kohtadele. Peamiste ettepanekutena tõi töö autor välja, et ettevõtte võiks luua endale veebi põhineva koolituskeskonna, kus töötajatel oleks võimalik avaldada oma soove ning ettepanekuid koolituste osas. Järgnevalt tõi autor välja, et ettevõttel oleks vajalik luua süsteemne arenguvestluste protsess. Autori arvates peaks iga

aasta alguses toimuma arenguvestlus, kus on võimalik saada töötajatelt tagasisidet koolitussüsteemi kohta. Arenguvestlus tagab nii ettevõtte kui ka töötajate vajadustega arvestamise andes mõlemale osapoolale võimaluse arenguks. Autor on koostanud ettevõtte jaoks koolitusvajaduste hindamissüsteemi aluspõhja, mida võiks ettevõtte rakendada. Meeskondliku vaimu saamiseks soovib autor korralda asutuse siseseid regulaarseid meeskondlike koolitusi, kus oleks võimalik kaasata enam töötajaid ettevõtte arengu protsessidesse.

Pikemaajaliste ettepanekutena soovib autor ettevõttel luua enesehindamise süsteem, mis aitab mõista töötajate panust ettevõttesse. Autori arvates on vajalik luua ettevõttesse ka süsteemne koolitusplaan, kuna korrapärane ning efektiivne korraldus tagab töötajatele sobivad koolitused. Viimase ettepanekuna soovib autor tulevikus kasutada töö teoorias välja toodud ajajuhtimise maatriksit, mis aitab ettevõttel süsteemselt eesmärkide saavutamise ning töötajate arenguga tegeleda.

Kokkuvõtlikult teeb autor ettepaneku luua koolitussüsteem, mille kõiki etappe hakata süsteemselt ja järjepidevalt rakendama. Autor soovib koolitussüsteemi loomisel toetuda Senge õppiva organisatsiooni viiele tunnusele, mis aitavad välja selgitada ning parandada ettevõtte probleemsemad kohad.

Lõputöö uurimisküsimused on saanud vastuse ning töö eesmärk on täidetud. Ettevõtte juhtkond jäi töötulemusega väga rahule. Töö autor leiab, et tulevikus oleks vaja sarnast uuringut korrata selleks, et tekiks võrdlus ja ülevaade ettevõtte arengust.

VIIDATUD ALLIKAD

Ahonen ja Kaseorg, s.a., *Õppiva organisatsiooni konteptsiooni rakendamine mikro- ja väikeettevõtete näitel* lk 4-5. Loetud aadressil <http://oeiax4.nw.eenet.ee/esso4/20404.pdf>

Beaver, G. 2002. *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. - United Kingdom, Pearson Education Limited.

Becker, K., Hyland, P., Acutt, P. 2006. *Considering unlearning in HRD practices: an Australian study*. – Journal of European Industrial Training, vol. 30, no. 8, pp. 608-621.

Blacker, F. 1995, *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: A Overview and Interpretation*. – Organization Studies, Vol. 16, No. 6, pp. 1021-1046.

Bramley, P. 1989. *Effective training* – Journal of European Industrial Training, vol. 13, issue: 7, pp. 2-33.

Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., Lagoudis, I. 2012. *Decision support systems for human resource training and development* – The International Journal of Human Resource Management, vol. 23, no. 4, pp. 662–693.

Civil Service Branch 1996. - *Guide on Developing a HRM Plan*, 7 p Loetud aadressil http://www.csb.gov.hk/english/publication/files/Develop_HRM_Plan_e.pdf

Cole, G. A., 1993, *Personnel Management: Theory and Practice*, DP Publications, London, 557 p.

Cors, R., 2003, *What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspective* s. Engineering Professional Development. University of Wisconsin-Madison. 39 p.

Crainer, S. 1998. *Key Management Ideas: Thinkers that Changed the Management World*, 3rd ed, Pitman Publishing.

Cummings, T. G., Worley, C. C., 1997, *Organizational Development and Change*, South Western College Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 609 p.

Dixon, P. 2003. *Tulevikutarkus. Globaalsete muutuste kuus tahku*, Fontes.

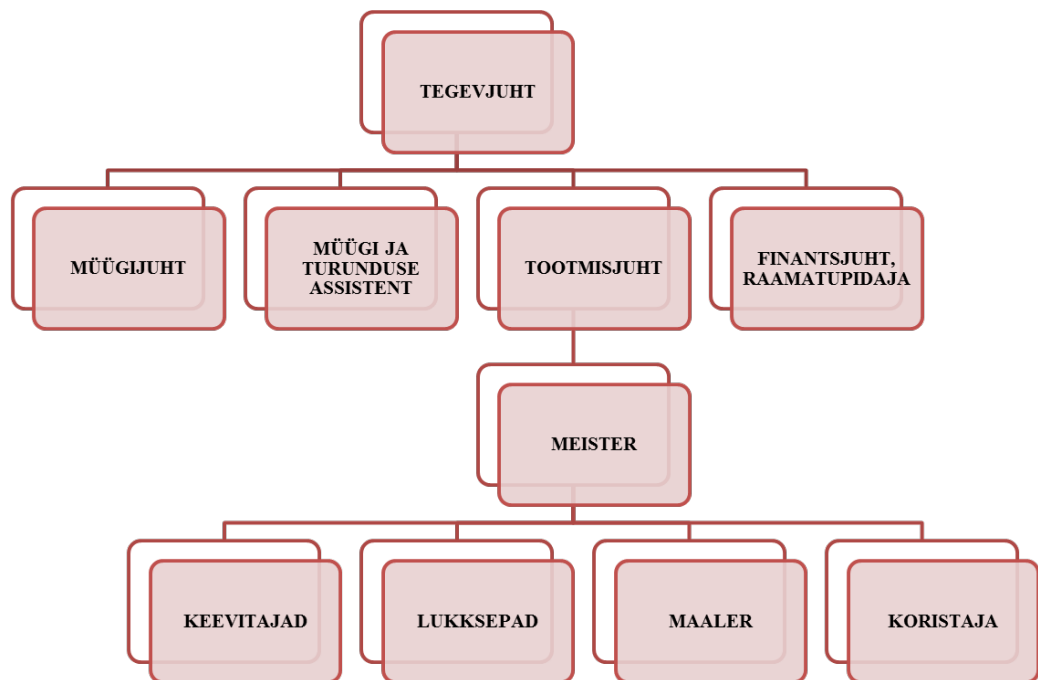
Elenurm, T., veebruar 2004, *Senge salapärase teooria*, Director.

- Ford, R.C., Armandi B.R., Heaston C.,P. 1988; *Organization Theory*. Harper & Row Publishers, New York
- Garvin, D.A. 1993. *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, July/August, pp.78-91
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F., March 2008, *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review, Vol. 86, pp. 109-116
- Gerloff, Edwin , 1985, *Organizational Theory and Design*. McGraw-Hill Book Company
- Geus, D. A. 1999, *Elav ettevõtte: arenemisest, õppimisest ja püsijäämisest ärikeskkonnas*. Tartu: Fontes Kirjastus, 1999, 248 lk.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. 2004. *Managing human resources* (4th ed.). Upper Saddle River (N.J): Pearson/Prentice Hall.
- Gordon, Juditg 1993; *Organizational Behavior*. Allyn and Bacon.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., Ranjan, R., Singh, P. 2012. *Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes*. – Industrial and Commercial Training, vol. 44, no. 4, pp. 194-202.
- Heller, R. 2003, *Juhi käsiraamat*. Tallinn: Kirjastus Varrak, 255 lk.
- Hodge, B. J., Anthony, William 1979; *Organizational Theory*. Allyn and Bacon, Inc., Boston, London, Sydney, Toronto.
- Jamali D., Sidani Y., Zoueïn C., 2009, *The learning organization: tracking progress in a developing country*. A comparative analysis using the DLOQ. The Learning Organization. Vol. 16 No. 2, pp. 103-121
- Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L., 1998, *Contemporary Management*. Irwin/Mc Graw – Hill, 672 p.
- Jones, K. P., King, E. B., Nelson, J., Geller, D. S., Bowes-Sperry, L. 2013. *Beyond the Business Case: An Ethical Perspective of Diversity Training*. – Human Resource Management, vol. 52, no. 1, pp. 55-74.
- Joo Ho Park, 2006, *Measurment and Validation of Senge's Learning Organization Model in Korean Vocational High Schools* Loetud aadressil: https://getd.libs.uga.edu/pdfs/park_joo-ho_200605_phd.pdf
- Kilman, R.H. 1996. *Management Learning Organizations: Enhancing Business Education for the 21st Century*, Management Learning, 27(2), pp.203-237.
- Latif, K. F. 2012. *An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions*. – Industrial and Commercial Training, vol. 44, no. 4, pp. 211-222.

- Lawless, N., Allan, J., O'Dwyer, M. 2000. *Face-to-face or distance training? Two different approaches to motivate SMEs to learn*. Education and Training, Vol. 42, No. 4/5, pp. 155-308
- Liigand, J., Virovere, A. 2007. *Inimeste arendamine ja koolitus* - Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pare ja Pegasus kirjastus.
- Lõhmus, M., Simson L., Vigla H., 2002, *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus*. Tallinn: Vastus, 157 lk
- Lynch, L. M. 1991. *The Role of Off-the-Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Women Workers*. – The American Economic Review, vol. 81, no. 2, pp. 151-156.
- Malcolm, J., Hodkinson, P., Colley, H. 2003. *The interrelationships between informal and formal learning*. – Journal of Workplace Learning, vol. 15, no. 7/8, pp. 313-318.
- Mazzarol, T. 2004, *Strategic Management of Small Firm: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures*. – Proceeding for the 17th Annual SEAANZ 87 Conference 2004: Entrepreneurship as the way of the Future, 23 p. Loetud aadressil <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Mazzarol%20SEAANZ04%20paper.pdf>. 31.10.2012.
- Mayo, A. 2000. *The role of employee development in the growth of intellectual capital*. – Personnel Review, vol. 29, no. 4, pp. 521-533.
- Mets, T. and Torokoff, M. juuni 2006, *In transition towards becoming a learning organisation: the current in Estonian companies*, E. C. L. O. 13 th International Conferenc.
- Mayfield, M. 2011. *Creating training and development programs: using the ADDIE method*. – Development and Learning in Organizations, vol. 25, no. 3, pp. 19-22
- Moilanen, R. 2001. *Diagnostic tools for learning organizations*. – The Learning Organization, Volume 8, Number 1, pp 6-20. [on-line] Emerald. (31.10.2013)
- Motwani, J. G., Frahm, M. L., Kathawala, Y. 1994. *Quality Training. The Key to Quality Improvement*. – Training for Quality, vol. 2, no. 2, pp. 7-12.
- Mullins, J. L. 2002, *Management and organisational behaviour*. Sixth Edition. Essex: Pearson Education Limited, 933 lk.
- O'Gorman, C. 2006, *Strategy and the small business*. – Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy. Edited by Carter, S., Jones-Evans, D. England: Pearson Education Limited, pp. 406-422.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. 1991, *The Learning Company*, McGraw-Hill.
- Pettman, B. O. 1971. *The reaction of engineering firms to off-the-job training*. – Education & Training, vol. 13, issue: 12, pp. 409-411.

- Pineda, P. 2010, *Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model*. - Journal of European Industrial Training, 2010, Vol. 34, Issue 7, pp. 673-693.
- Read, C. W., Kleiner, B. H. 1996. *Which training methods are effective?* – Management Development Review, vol 9, no. 2, pp. 24-29.
- Roots, H., 27.10.2003 *Õppiv organisatsioon loob ja rakendab uusi teadmisi*, Äripäev.
- Scharagenheim, E., 2001, *Juhtimise vastuolud*. Tallinn: OÜ A. Y. Goldratt Baltic, 247 lk
- Senge, M. P., Kleiner, A., Roberts, C., Boss, B. R., Smith, B. J., 2003, *Viie distsipliini käsiraamat*. Tartu: OÜ Fontese kirjastus, 524 lk.
- Senge, M. P., 1990, *The Fifth Discipline*. The Art of Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday, 424 p.
- Shuman, J. C., Seeger, J. A., 1986, *The theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms* – American Journal of Small Business, Vol. 11, No. 1, pp. 7-18
- Sloman, M. 2005. *The changing role of the trainer*. – Industrial and Commercial Training, vol. 37, no. 7, pp. 348-360.
- Stephen R. Covey, 1989, raamat “*Väga Efektiivse Inimese 7 harjumust*”
- Torkoff, M, 2008 *Patterns of Learning Organisation – Estonian experiences*. Loetud aadressil: <http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/6379/torokoffmade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Turner, J. R. 2007. *Gower Handbook of Project Management* (4th ed.). Hampshire: Gower Publishing Limited, 766p.
- Ulrich, D. 1998. *A New Mandate for Human Resources*. – Harvard Business Review, Vol. 76, No. 1, pp. 124-134.
- Vemic, J. 2007. *Employee training and development and the learning organization*. – Economics and Organization, Vol. 4, No. 2, pp. 209-216.
- Watkins, K.E., Marsick, V.J. 1994. *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass.

LISA 1 ETTEVÕTTE SKAMET OÜ STRUKTUUR



LISA 2 KOOLITUSTE NIMEKIRI

Aasta	Koolitus	Juhtkond	Spetsialistid	Tootmis- töötajad
2012	Töökeskkonnaspetsialisti koolitus	1		
2012	Kodulehe valmistamine		1	
2012	Sise-audiitori koolitus	1		
2012	AutoCad programmi koolitus	1	1	
2012	Esmaabi koolitus	1		
2012	Väikeettevõtja arenguprogramm	1		
2012	Innovatsiooniteemaline reis Sloveeniasse	1		
2012	Ekspordikoolitus	1		
2013	Ekspordi jätku koolitus	1		
2013	Hommikukohv standarditega	1		
2013	CE märgistus ehitustoodetel	1		
2013	Väikeettevõtja arenguprogramm	1		
2013	Innovatsiooni koolitus		1	
2013	Lihtsalt ja nutikalt välisturgudele		1	
2013	Miks Eesti ettevõtted varjavad oma äriedu Venemaal?	1		
2013	“Õpi müüma inimtüübist lähtuvalt”		1	
2014	Messi koolitus	1		
2014	Müügikoolitus		1	
2014	Uued nõuded keevitajatele	1		
2014	Täiendkoolitus keevitajatele			1
2014	Seminar – Sihtturg Saksmaal	1		
2014	Turundus TREFFi Meisterklass: Google adwords		1	
2014	Facebooki ja Linkedini koolitus	1	1	
2015	Ärimudeli praktikum	1	1	
2015	Tootmistöötajate juhtimine tootmisettevõttes	1		
2015	Töölepingud ja töösuhted	1		
2015	Joonestamise baaskursus (Tehniline joonestamine ja AutoCad 2010) 60 tundi		1	
2015	Koolitus koduleht wordpressiga		1	
2016	Google adwords		1	
2016	Teknise värvi koolitus			1
2016	Tuleohutuse eest vastutava isiku koolitus		1	
2016	Müügikoolitus – müügimeistri treening		1	

LISA 3 POOLSTRUKTUREERITUD INTERVJUU JUHTKONNALE

1. Personalijuhtimises on olulisel kohal tööjõu planeerimine. Kuidas planeeritakse ettevõttes personali vajadust?
2. Millised kriteeriumid tööjõu värbamise valiku menetluses on ettevõtte määranud uute töötajate värbamisel?
3. Kuidas on korraldatud uute töötajate sisse-elamine, et tagada töötajate heaolu ettevõttes?
4. Tavaliselt on tööle asudes ettenähtud katseaeg. Kas uute töötajate kateaja lõppedes on ettevõttes planeeritud vestlused töötajatega?
5. Kuidas tehakse kindlaks ettevõttes koolituste vajadus?
6. Kuidas ettevõttes hinnatakse koolituste olulisust ning edaspidist koolituste vajadust?
7. Kuidas hinnatakse, kas koolitusel osalenud isik praktiseerib saadud teadmisi ka oma töökorralduses?
8. Kuidas ettevõttes hinnatakse töötajate töösooritusi, et saavutada tulemuslikkust?
9. Kas ja kui tihedalt korraldatakse ettevõttes arengu- ja tulemusvestlusi töötajate pühendumise tagamiseks?
10. Millega ettevõtte motiveerib oma töötajaid enda pädevusi arendama?
11. Kuidas ettevõtte säilitab endale kindluse, et koolitusel omandatud teadmistega töötaja, ei lahku kiirelt töökohalt?
12. Kuidas suhtuvad töötajad koolitustel käimisesse?
13. Analüüsides viimase 5 aasta ettevõtte koolituste aktiivsust, on märgata et juhtkond on peamiselt osalenud koolitustel. Mis põhjusel töötajate koolituste aktiivsus madal? Kas puuduvad piisavad koolitused?
14. Kuidas on juhtkond rahul tänasel päeval ettevõttes planeeritud koolitustegevusega? Millised on ettepanekud?
15. Kas ettevõtte kasutab ajajuhtimist?

LISA 4 KÜSIMUSTIK

Selgitused: kõik vastused skaalal 0 - ei oska vastata; 1 - ei ole üldse nõus; 2 - ei nõustu; 3 - neutraalne; 4 - pigem nõustun; 5 - nõustun täielikult

Taustandmed

Ametikoht

- ☐ juhtkond
- ☐ spetsialistid
- ☐ töölised

Tööaeg

- ☐ täiskoormus
- ☐ osaline koormus

I OSA – ühine visioon

Ettevõtte tegutseb igapäevaselt lähtuvalt Skamet OÜ visioonist

(visioon – tootearendus ja ekspordikasv tagab Skamet brändi jätkusuutlikuse)

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Töötajatel on võimalus kaasa rääkida otsuste tegemisel

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Planeeritud muudatused viiakse ellu

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõttes käsitletakse probleeme avalikult

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettepanekud ...

II OSA – isiklik meisterlikkus

Ettevõttes jagatakse tunnustust hästi tehtud töö eest

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Tunnen, et ettevõttes hinnatakse minu tööd

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõttes hinnatakse kõrgelt töötajate initsiatiivikust

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Mulle antakse minu töö kohta tagasisidet

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettepanekud...

III OSA – mõttelised mudelid

Ettevõttes hinnatakse töötajate panust objektiivselt

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõttes arvestatakse töö tasustamisel isikliku panusega

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõttes hoitakse liialt kokku töötajate heaolult töökohas

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõtte korraldab järjepidevalt oma töötajatele vabal ajal meeskondlike üritusi
(vähemalt kord aastas)

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettepanekud

IV OSA – meeskondlik õppimine

Ettevõttes töötamine võimaldab mul kasutada oma teadmisi, oskusi ja võimeid

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõtte võimaldab mul osaleda minu arenguks olulistel koolitustel

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Olen saanud rääkida juhtkonnaga oma soovidest ja arenguvõimalustest

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõttes vahetatakse tööalaseid kogemusi ja teadmisi

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettepanekud...

V OSA – süsteemne mõtlemine

Ettevõtte töökollektiivis on avatud õhkkond

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettevõtte töötajate suhted juhtkonnaga on head

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Töötaja korraldus annab võimaluse oma aega planeerida

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Töö tegemiseks vajalik informatsioon jõuab minuni õigeaegselt

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ettepanekud...

LISA 5 KOOLITUSVAJADUSTE HINDAMISSÜSTEEM

Vastused järgmistele küsimustele aitavad ettevõttel Skamet OÜ analüüsida koolitusvajaduse hindamissüsteemi ja protsessi. Järgnevad küsimustikud on koostatud autori enda poolt toetudes kahele allikale. (Civil Service Branch, 1996; Pineda, 2010, lk 677)

Koolitusvajaduste välja selgitamine juhtkonnale

Väliskeskkonna tasandil:

1. Millised on võimalikud infoallikad koolitusvajaduste analüüsiks?
2. Kes tegeleb eelnevaga, kuidas neid kasutada ning kuidas vormistada kokkuvõte?

Organisatsiooni tasandil:

1. Kust pärineb informatsioon koolitusvajaduste analüüsiks?
2. Kes tegeleb eelnevaga, kuidas neid kasutada ning kuidas vormistada kokkuvõte?

Töötaja tasandil:

1. Kust pärineb informatsioon koolitusvajaduste analüüsiks?
 2. Kes tegeleb eelnevaga, kuidas neid kasutada ning kuidas vormistada kokkuvõte?
- Kuidas peaks toimuma koolitusvajaduse hindamise protsess, tegevuste järjekord ning info liikumine?
 - Milliseid juhend- ja abimaterjale on vaja koolitusvajaduse hindamisel?
 - Kuidas on erinevate tasandite informatsioon integreeritud ja tasakaalustatud?
 - Milliseid uuringu meetodeid oleks vaja kasutada lisaks infoallikatele?
 - Kes vormistab koolitusvajaduse kokkuvõtte?
 - Kuidas vormistatakse koolitusvajaduse kokkuvõtte?
 - Mida tehakse koolitusvajaduse kokkuvõttega?

Koolitusvajaduste hindamise juhend ja vorm

Lugupeetud kolleeg/tööline!

Palume Teilt informatsiooni ja tagasisidet, selleks et saaksime koostada järgneva aasta koolitusplaani. Ootame Teie ettepanekuid alluvate, osakonna ja ettevõtte koolitusvajaduste kohta.

Suunavad küsimused:

- Kas ettevõttes võiks olla tihedamini koolitusi?
- Millistest koolitustest enim puudust tuntakse?
- Kui tihti võiks olla koolitusi?
- Millised oskused/teadmised on need, mis tänapäeval on nõrgemad?

Koolituse tagasiside töötajalt

Küsitlus on mõeldud töötajale täitmiseks, et juhtkond saaks töötajalt tagasisidet läbitud koolituse kohta.

- Kuidas jäid koolitusega rahule? Hinda koolitust 10-palli süsteemis.
- Millised on peamised teadmised/oskused, mis koolituselt said?
- Kas saadud teadmised/oskused olid ootuspärased?
- Kuidas kavatsed omandatud teadmisi/oskusi rakendada ettevõttes?
- Kui on midagi lisada...

LISA 6 POOLSTRUKTUREERITUD JÄRELINTERVJUU

1. Kuidas toimub ettevõttes koolituste planeerimine? Kas koolitus vajaduste välja selgitamiseks viiakse läbi arenguestluseid?
2. Kuidas toimuvad uute töötajate sisseelamist toetavad koolitused ja kuidas tööalase arenguga seotud koolitused?
3. Kuidas on korraldatud asutusesisesed koolitused ja kuidas asutusest väljaspool toimuvad koolitused? Kumba eelistate?
4. Kas olete saanud osa koolitustel, mis on vajalikud tööülesannete paremaks täitmiseks? Millistel, kas see on olnud piisav?
5. Kas koolitused, millel olete osalenud, on olnud kasulikud? Kas annate info koolitusel toimunud kolleegidele edasi? Kas ja kuidas toimub tagasiside andmine juhtkonnale?

LISA 7 SOOVITUSLIK TEGEVUSKAVA

Soovituslik tegevusekava ettevõttele Skamet OÜ edaspidisteks tegevusteks

Periood	Ettepanek	Eesmärk
Lühemaajalised tegevused (kuni 6 kuud)	Veebi põhineva koolituskeskkonna loomine	Keskkond, kus töötajatel oleks võimalik avaldada oma soove, ettepanekuid koolituste osas.
	Arenguveestluste süsteemi käivitamine	Arenguveestlustel on võimalik saada töötajatelt tagasisidet koolitussüsteemi kohta. Vestlused on aluseks ka töötajate koolituskava koostamisel. Tagab nii ettevõtte kui töötajate vajadustega arvestamise andes osapooltele võimaluse arenguks.
	Koolitusvajaduste hindamissüsteemi rakendamine	Võimaldab nii ettevõttel aru saada milliseid koolitusi vaja läheks ning kuidas peaks hindamisprotsess toimuma. Seejärel saada teada töötajate eelistusi koolituste osas ning kas need kattuvad ettevõtte vajadustega. Hiljem saada tagasisidet töötajatelt koolituste kohta.
	Asutuse siseste regulaarsete meeskonna koolituste korraldamine	Kaasata enam töötajaid rohkem ettevõtte arengu protsessidesse.
Pikemaajalised tegevused (6-18 kuud)	Enesehindamise süsteemi loomine ja ellu rakendamine	Aitab mõista töötajate panust ettevõttesse.
	Süsteemse koolitusplaani loomine	Korrapärane ning efektiivne korraldus ettevõttes, mis tagab töötajatele sobivad koolitused.
	Autori poolt välja pakutud ajajuhtimise maatriksi rakendamine (vaata joonis 8)	Aitab ettevõttel tegeleda süsteemsemalt eesmärkide saavutamise ning töötajate arenguga, mitte tegeleda ainult kriisijuhtumite lahendamisega.
	ADDIE koolitusprotsessi mudeli kasutamine	Anda ettevõtte koolitussüsteemi arenguprogrammile vajaliku aluse.

SUMMARY

THE ROLE OF TRAINING SYSTEMS IN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT: THE CASE OF SKAMET LTD

Triinu Talviste

In today's competitive society, it is increasingly difficult to survive in the tough market conditions. Adapting to a constantly changing environment requires good and consistent strategic leadership, so that companies would be in a continuous learning process.

Being successful requires organizations to have a critical mindset towards their own actions. Organizations must be able to quickly adapt to changes in the environment, in order to ensure sustainability. Businesses need to have a clear jointly developed vision that would ensure the staff's welfare and an healthy cooperation climate within the company. In order to develop the aforementioned characteristics within an organization one option is to establish a training system.

Skamet is one of the most well-known Estonian wood-fired sauna ovens manufacturer. Its executives are aware of the need for development and are looking for ways to evolve. A prerequisite for the company's development and innovation is employee participation in trainings and self-development. The training courses offered to date have been compulsory, but haven't been very attractive to employees. To increase the company's operating costs by hiring a staff worker who would help develop a suitable training program for the company is not economically feasible.

The aim of the thesis is to propose ideas to create a corporate training system and to develop the concept of a learning organization. At the end of this set of research, questions and research tasks have been presented. The questions are looking into whether the

existing training program meets the staff's needs and what are the main problems with training.

This thesis is divided into two parts. The first chapter deals with organization's development through training, learning organization theory and the particularities of a small business and its human resource management.

A training system in a company guarantees better communication, more focused learning and success in a changing society. The training system also covers a better strategic management, so the company would have the necessary knowledge and skills in a competitive society. Through the training system the enterprise could develop itself to a learning organization.

Learning organization aims to lasting success. In order to be a learning organization the company must have a clear and common vision that would ensure the welfare of all employees. Being a learning organization is a long-term process, so it must be sustainable.

To adapt efficiently to changes, small businesses could implement the concept of a learning organization, which has a number of advantages. If a company has few employees it is easier for the leader to get to know them. The opportunities to involve employees in the process of developing a vision and strategy are also better in the case of a small company.

The second part of the thesis provides an overview of Skamet's profile and the problems within the company. Skamet Ltd. was founded in January 2006. It is a small business in Pärnu, which is engaged in manufacturing and marketing metal products. The company's management have said their employees are responsible for a number of tasks, because there is not enough funds to hire a specialist to each position. In addition, the company's board suffers from lack of time as there are too many tasks to handle. The board acknowledges that the company has a problem of division of tasks and strategic management. As a result, the company has no time to engage its business in innovating. Skamet has no training system, which would be necessary to determine appropriate training for the company's employees that would keep the company up to date with changes.

The thesis reveals a number of number of clear problems in the company. It turned out that Skamet's management has a different understanding of the company's vision, the staff are not enough involved in developing the objectives, which is, however, important to the development of a learning organization. So, employees feel that they lack opportunities to have a word in the decision-making. The study revealed that the company does not give employees feedback on their performance and doesn't ask one in return.

According to the learning organization theory it is important that that the company values their employees commitment, but the results of the study shows that there is a poor or non-existent motivation package or differentiated remuneration system.

Further, the company's weak point is that, while managers and production workers feel a personal contribution to their salary, the experts feel it to a much lesser extent. Unnoticed and unvalued initiative taking makes employees less interested in their job and as a result the enterprise's development will be slowed or halted altogether. Thus, the most important conclusion is that, company's managers belief, that training is very important, but there is no training system. There is an irregular training in place, but that has resulted in gaps in people's knowledge and skills, which hinder the company's development. An important conclusion to be noted is that the company has an open atmosphere, but poor communication, which means that information between employees doesn't move as the company would expect.

Finally, the study outlined in the conclusions and proposals, which are based on the theory, and the problematic areas revealed in the thesis. The main proposals emphasize the need to create a common vision, involving all the company's employees. It is also considered important that the company gives employees more feedback.

One of the proposals suggests, that the employees should have an opportunity to evaluate their own performance highlighting both positive and negative sides, hindrances and proposals for more efficient task execution. In addition, the author has brought proposals for the use of time management to prevent a situation where a company is engaged only in the management of crisis situations, and forgets to deal with the company's vision, which is essential to the company's development. The author prepared an evaluation questionnaire for training needs, which has been proposed for the company's board to

identify the staff's needs, staff training proposals and to receive feedback on organized trainings. The author developed a foundation for a questionnaire on which the company could build upon as appropriate.

The research problems were solved and the goal of the thesis is reached. The company's board was very satisfied with the results. The author believes that in the future similar studies would need to be repeated in order to make a comparison and an overview of the company's development.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Triinu Talviste,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Koolitussüsteemi roll õppivaks organisatsiooniks arenemisel ettevõtte Skamet OÜ näitel“, mille juhendaja on Jaana Kikas ja kaasjuhendaja Arvi Kuura.
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2017